

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم تجارية

الموضوع:

إدارة النشاط التوزيعي في المؤسسة  
"دراسة حالة مؤسسة توزيع التجهيزات المنزلية والمكاتب  
بالبويرة " EDIED "

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية  
خصص: مالية المؤسسة

تحت إشراف الدكتور:  
-اوغيل مولود

من إعداد الطالبين:  
-طهير امين  
-هابل رابح

لجنة المناقشة

رئيسا

الدكتور: حواس مولود

مشرفا

الدكتور: أوغيل مولود

مناقشا

الدكتور: أوكيل رابح

السنة الجامعية: 2016/2015



# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ  
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ

## كلمة شكر

"من كان في نعمة ولم يشكر، خرج منها ولم يشعر"

بداية نحمد الله تعالى ونشكره على عونه وتوفيقه لنا طوال مشوارنا الدراسي

فهو الذي سخر لنا القوة والإرادة لإنجاز هذا العمل المتواضع.

كما نتوجه بالشكر الجزيل والإمتنان العظيم إلى كل من ساعدنا وأرشدنا

ونخص بالذكر الدكتور المشرف: اوعيل مولود، و لجنة المناقشة على قبولها

تقييم المذكرة.

و كل عمال مؤسسة توزيع التجهيزات المنزلية و المكاتب

إلى كل أساتذتنا الكرام من نهلنا من فيض عملهم الغزير وأناروا لنا دربا

العلم طوال فترة دراستنا في جامعة البويرة فكان شرفا عظيما أننا تتلمذنا على

أيديهم جزاهم الله خير جزاء.

كل من ساعدنا ولو بكلمة تشجيعية لإنجاز هذا العمل .

# الفهرس

	المحتويات
	كلمة شكر
	الاهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	مقدمة عامة
	الفصل الاول : المداخل النظرية للتوزيع في المؤسسة
02	تمهيد.....
03	المبحث الاول : ماهية و طبيعة وظيفة التوزيع.....
03	المطلب الاول : ماهية التوزيع.....
07	المطلب الثاني : طرق و سياسات التوزيع.....
12	المبحث الثاني : قنوات التوزيع في المؤسسة.....
12	المطلب الاول : ماهية قناة التوزيع.....
14	المطلب الثاني أنواع قنوات التوزيع.....
19	المطلب الثالث : الصراعات داخل قنوات التوزيع.....
22	المبحث الثالث : استراتيجيات التوزيع و منشاته.....
22	المطلب الاول : العوامل المؤثرة علي اختيار قنوات التوزيع.....
24	المطلب الثاني : أنواع استراتيجيات التوزيع.....
27	المطلب الثالث:منشآت التوزيع.....
38	خلاصة الفصل الاول.....
	الفصل الثاني : أدوات إدارة النشاط التوزيعي
40	تمهيد.....
41	المبحث الاول : تخطيط النشاط التوزيعي.....
41	المطلب الاول :مفهوم التخطيط.....
42	المطلب الثاني :خطة عملية البيع.....
46	المطلب الثالث : اختيار الوسطاء.....
49	المبحث الثاني : تنفيذ النشاط التوزيعي.....

49	المطلب الاول : تنظيم النشاط التوزيعي.....
51	المطلب الثاني : توجيه النشاط التوزيع.....
52	المطلب الثالث : تنمية العلاقات مع الوسطاء.....
55	المبحث الثالث : الرقابة علي النشاط التوزيعي .....
55	المطلب الاول : مفهوم الرقابة.....
56	المطلب الثاني : أنواع الرقابة التسويقية.....
58	المطلب الثالث : تقييم النشاط التوزيعي .....
60	خلاصة الثاني.....
	الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة توزيع المنتجات المنزلية و المكاتب EDIED
62	تمهيد.....
63	المبحث الاول : تقديم مؤسسة EDIED.....
63	المطلب الاول : التعريف ب المؤسسة .....
68	المطلب الثاني : الوظائف الرئيسية للمؤسسة.....
73	المطلب الثالث : أهمية و اهداف المؤسسة.....
75	المبحث الثاني : اليات التوزيع المستخدمة بمؤسسة EDIED.....
75	المطلب الاول : سياسة مؤسسة EDIED في التعامل مع الزبائن.....
77	المطلب الثاني : قنوات التوزيع غي المؤسسة .....
84	المطلب الثالث: مشاكل و افاق مؤسسة EDIED.....
87	خلاصة الفصل الثالث.....
	خاتمة عامة



# قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
27	المقارنة بين استراتيجيات التوزيع	01
31	أسس تقسيم تجار الجملة	02
42	خطوات عملية التسويق	03
44	الجوانب المتعلقة بالاعتمادات	04
68	المؤسسات العمومية الممونة لمؤسسة <b>EDIED</b>	05
69	المؤسسات الخاصة الممونة لمؤسسة <b>EDIED</b>	06
71	فاتورة خاصة بشراء بعض السلع مع احد الموردين	07
71	السعر الإجمالي لشراء بعض السلع المتضمنة الرسم	08
72	أسعار بعض السلع المباعة من طرف المؤسسة	09





# قائمة الاشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
16	قنوات توزيع السلع الإستهلاكية	01
17	قنوات توزيع السلع الصناعية	02
18	قنوات توزيع الخدمات	03
35	التقسيمات المختلفة لمتاجر التجزئة	04
39	خطوات عملية التسويق	05
43	اهداف مؤسسة التوزيع	06
50	الأنشطة التوزيعية	07
65	الهيكل التنظيمي لمؤسسة EDIED	08

# المقدمة العامة

تمهيد:

ان المشكل الذي كان مطروح لدى المؤسسات الي غاية بداية القرن 20 هو وجود ضعف في الطاقات الإنتاجية هذا يعني ان هناك طلب على المنتجات أكبر من العرض وبالتالي كانت المؤسسات تولي الاهتمامات أكثر لكيفية زيادة الإنتاج وتعظيمه الي اقصى ما يمكن دون الاهتمام بكيفية تصريف هذه المنتجات. ولكن بعد الازمة الاقتصادية التي شهدها العالم سنة 1929 التي ظهر فيها وجود فائض في العرض يقابله وجود انخفاض في الطلب حيث اتجهت المؤسسات الي التفكير في كيفية تصريف هذا الفائض من الإنتاج المكسب في مخازنها، فظهرت طرق وأساليب حديثة لتصريف المنتجات وايصالها الي المستهلك النهائي، هنا ظهرت الحاجة الي وظيفة التوزيع، و مع اشتداد المنافسة في الوقت الحالي زاد الاهتمام بموضوع التوزيع، وهذا ما يجعل المؤسسة تبحث عن القنوات التوزيعية المناسبة لأهدافها واستراتيجياتها، وبالتالي يجب ان يحظى التوزيع بأهمية كبيرة وعليه يجب اختيار الاستراتيجية التوزيعية التي تلائم الفرص المتاحة امامها، والتحديات التي تواجهها، واختيار الأسلوب التوزيعي الذي يمكن المؤسسة من ضمان وصول منافع وفوائد السلعة في الوقت والمكان والكمية المناسبة .

ويقوم التوزيع بإيصال السلع المختلفة للمستهلكين وتزويدهم بكافة المعلومات والبيانات الضرورية عن كيفية استعمال وصيانة السلع او المحافظة عليها من التلف وتخزين السلع لحين الحاجة اليها، وبغض النظر عن الاسلوب الذي يتم اختياره فيتعين على الإدارة فهم وتحليل مختلف العوامل التي تؤثر على قرارات استراتيجية التوزيع المناسبة لهذا يجب عليها ان تقوم بتخطيط وتنفيذ النشاط التوزيعي والرقابة عليه.

وتعتبر المؤسسة التي تعتمد على التوزيع في بناء استراتيجياتها، وسياساتها تستطيع ان ترفع من حصتها السوقية، وتحقيق رضا المستهلك الذي يمثل نقطة انطلاق أي عملية تسويقية .

ولهذا ارتأينا الي اخذ مؤسسة تجسد واقعيًا وظيفة التوزيع وعليه فقد وقع الاختيار على مؤسسة EDIED لتوزيع التجهيزات المنزلية والمكاتب، وقد ركزنا خلال هذه الدراسة على تشخيص وضعية وظيفة التوزيع وتحليل إدارة النشاط التوزيعي والمنشآت التوزيعية لهذه المؤسسة، ومن خلال هذا العرض السابق تبرز ملامح إشكالية البحث التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

كيف يتم إدارة النشاط التوزيعي في المؤسسة؟ وما موقعه في مؤسسة EDIED البويرة؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية عدة أسئلة فرعية منها:

- ما المقصود بالتوزيع؟ وما اهدافه؟

- ماهي أنواع قنوات التوزيع؟ وماهي استراتيجياته وسياساته؟

- كيف يتم التخطيط, التنفيذ و الرقابة على النشاط التوزيعي؟

- ما هو واقع النشاط التوزيعي في مؤسسة EDIED؟

**فرضيات البحث:** كإجابة مؤقتة لهذه الأسئلة نطرح الفرضيات التالية:

- التوزيع هو نقل البضائع من طرف المؤسسة الى المستهلك، ويساهم في تحقيق المنفعة الزمانية والمكانية.

- كلما تعددت قنوات التوزيع كلما زادت الحصة السوقية للمؤسسة باعتماد على استراتيجيات وسياسات معينة لإيصال السلع من المؤسسة الى المستهلك النهائي.

- تحدد كفاءة وفعالية النشاط التوزيعي من خلال التخطيط، التنفيذ و الرقابة عليه.

- مؤسسة EDIED تهتم بالتوزيع وتعتبره عنصر فعال، وتديره بحذر واهتمام كونه المحور الأساسي لنشاطها.

**أسباب اختيار الموضوع:**

انصب اختيارنا لهذا الموضوع لجملة من الأسباب نجملها فيمايلي:

- رغبتنا في لبحث والاطلاع في مجال تطبيق التسويق، خاصة النشاط التوزيعي.

- ادراكنا بأهمية إدارة النشاط التوزيعي في المؤسسة.

- تمكين الطالب من توسيع معارفه واثراء جعبته الفكرية واشباع حاجاته العلمية.

- الرغبة في تجسيد معلوماتنا على ارض الواقع .

- تفحص كيفية توزيع الأجهزة المنزلية والمكاتب في مؤسسة EDIED.

## أهمية الموضوع:

يمكن تلخيص أهمية الموضوع في النقاط التالية:

- أهمية التوزيع باعتباره عنصر هام من عناصر المزيج التسويقي.
- اظهار أهمية السياسات والاستراتيجيات التوزيعية في تحقيق اهداف المؤسسة.
- أهميته في المسار الذي تسلكه المنتجات لوصولها من المنتج الى المستهلك.
- تأثير النشاط التوزيعي على المؤسسة في تحديد مستقبلها, ونموها واستمرارها.

## اهداف الدراسة:

- ابراز النشاط التوزيعي في العملية التسويقية.
- اظهار مدى منفعة التوزيع.
- ابراز مكانة التوزيع داخل المؤسسة.
- القاء الضوء على نشاط ومهام مؤسسة توزيع التجهيزات المنزلية والمكاتب EDIED.

## المنهج المتبع:

في دراستنا لهذا الموضوع اعتمدنا علي المنهج الوصفي التحليلي حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي في بعض أجزاء البحث من اجل وصف الموضوع وتحديد المفاهيم الخاصة بوظيفة التوزيع بالاعتماد علي مراجع المكتبة، اما المنهج التحليلي يبرز من خلال الربط بين مختلف مكونات الموضوع و بلورة الأهداف الرئيسية للدراسة.

## تقسيمات البحث:

اعتمدنا في دراستنا على تقسيم البحث الي ثلاثة فصول بحيث يحتوي الجانب النظري علي فصلين يضم الجانب التطبيقي فصلا واحدا و تتضمن هذه الفصول ما يلي:

الفصل الأول سنشمل فيه مختلف المفاهيم المتعلقة بالتوزيع، بحيث سنتطرق الي كل من مفهوم التوزيع و الاشكال المختلفة له، و استراتيجياته و انواعه.

اما الفصل الثاني سنتطرق فيه الي ثلاثة عناصر رئيسية التخطيط، التنفيذ و الرقابة علي النشاط التوزيعي.

و في الفصل الأخير ارتأينا الي دراسة حالة مؤسسة توزيع التجهيزات المنزلية و المكاتب **EDIED**، واسقاط ما تطرقنا له في الجانب النظري علي الواقع التي تعيشه المؤسسة.

# الفصل الأول:

المداخل النظرية للتوزيع في

المؤسسة



تمهيد:

انعكس التطور الذي شهده العالم خاصة بعد الحرب العالمية الثانية في المجال التكنولوجي على كفاءة المنشأة الصناعية في اشباع الحاجات الانسانية من خلال زيادة قدرتها على رفع طاقتها الانتاجية مما ادى الى زيادة حجم الانتاج بشكل كبير حيث فاقت حاجات السوق. وبهذا وجدت المؤسسات نفسها امام ضرورة تركيز اهتماماتها على كيفية تصريف منتجاتها والبحث عن امكانية فتح أسواق جديدة داخلية وخارجية من اجل توزيع الانتاج الفائض من الحاجة وتحقيق التوازن بين العرض والطلب. ومن هذا بدا الاهتمام بالتوزيع كأداة اساسية لتصريف منتجات المؤسسة وايصالها للمستهلك النهائي بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية.

و يعتبر التوزيع من الوظائف الاساسية للتسويق و احد عناصر المزيج التسويقي يمثل الحلقة التي تسمح بانسياب و تدفق السلع و الخدمات من المنتج الى المستهلك النهائي ووضعها في المكان المناسب و في الوقت المناسب. و من خلال هذا الفصل (مدخل النظرية للتوزيع في المؤسسة) سوف نتطرق الى ثلاثة مباحث اساسية في البداية نتعرض الى ماهية التوزيع اما في المبحث الثاني فسنتناول فيه قنوات التوزيع و اخيرا في المبحث الثالث ندرس استراتيجيات التوزيع و المنشآت.

## المبحث الأول: ماهية وطبيعة وظيفة التوزيع

يعتبر التوزيع من العناصر الأساسية للمزيج التسويقي حيث انه يقوم بإشباع المستهلك نتيجة لحصوله على المنتج في المكان والوقت المناسبين، وتستند أهمية التوزيع من مكائته الحساسة وسط عناصر المزيج التسويقي، و لهذا سندرس التوزيع من خلال استعراض كل من مفهوم التوزيع، أهدافه و أهميته و الوظائف التي يقوم بها.

## المطلب الأول: ماهية التوزيع

اولا. تعريف التوزيع<sup>1</sup>:

التوزيع هو عبارة عن مجموعة الافراد او المؤسسات التي يتم عن طريقها نقل السلع و الخدمات من مصادر انتاجها الى المستهلك الاخير و هي التي يتم من خلالها خلق منافع زمنية و مكانية و منفعة الحيازة او هي الطريق التي تسلكه السلع من المنتج الى المستهلك النهائي او المستعمل الصناعي من خلال مجموعة الاجهزة المتخصصة التي اما ان تكون تابعة للشركة او مستقلة عنها، و من خلال هذين التعريفين نلاحظ وجود افراد او مؤسسات يتولون عملية انتقال السلع و الخدمات الى المستهلكين الا و هم الوسطاء و هذه الحالة اكثر انتشارا في الوقت الحاضر حيث اصبح من النادر ان يقوم المنتج بنقل و ايصال منتجاته الى المستهلك و القيام بشيء من هذا القبيل فان ما يقوم به سينتهي عند تاجر التجزئة و ليس عند المستهلك كما يمكن اعطاء تعاريف اخرى نذكر منها:

ان أكثر التعاريف قبولا ذلك الذي قدمته جمعية التوزيع الامريكية والذي ينص على ان التوزيع هو تنفيذ أنشطة الشركات المختلفة التي تهدف الى توجيه تدفق السلع والخدمات من المنتج الى المستهلك او المستخدم ويعرف الاقتصادي bartels التوزيع على انه عملية اقتصادية اجتماعية وثقافية هدفها تلبية حاجات المستهلكين لمنتجات وخدمات مقبولة وبأسعار معقولة و عرف التوزيع place distribution بانه يشمل اختيار و منافذ التوزيع وسياسات التوزيع، العلاقات مع الوسطاء، تقييم منافذ التوزيع، وغيرها من القرارات مثل:

قرارات تتعلق بالمستودعات وعددها ومواقعها اختيار وسائل النقل، سياسيات المخزن.

و عرف التوزيع distribution بانه الحركة المادية للمنتجات وعملية تأسيس علاقة وسطية ترشد وتدعم حركات المنتجات.

<sup>1</sup> -علي فلاح الزعبي، إدارة التوزيع (مدخل تطبيقي متكامل)، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، 2015 ص 102.

ان مفهوم التوزيع يتناول كل الانشطة و الوظائف و الاعمال التي تحرك تدبير و تبحث عن المواد الخام و الاجزاء و المكونات التي تدخل في المنتجات تامة الصنع او المنتجات في العمليات سواء كان هذه الحركة من خارج الشركة اليها او من داخل الشركة الى اسواقها .

لقد استخدمت خمسة مصطلحات ادارية اساسية هامة للتعبير عن هذا العلم الجديد و هي ادارة التوزيع المادي ,ادارة قنوات التوزيع ,ادارة الامداد,ادارة المواد,ادارة انظمة الاستجابة السريعة.

ويعرف p. Kotler التوزيع<sup>1</sup>: بأنه مجموع الانشطة التي يقوم بها المنتج من اجل اوصول المنتج الى المستهلك النهائي حيث يكون مهيا الاستهلاك في اشكال و احجام موافقة لحجته و رغباته.

و يعتبر التوزيع من وظائف التسويق الرئيسية و يهدف الى توصيل السلع بعد الانتهاء من انتاجها الى المستهلك الاخير او المستعمل (المشتري) الصناعي ، و يطلق على الطرق التي تسلكها السلعة من المنتج الى المستهلك الاخير و المستعمل الصناعي:

- قنوات التوزيع
- منافع التوزيع
- مسلك التوزيع

بمعنى اخر ان التوزيع<sup>2</sup>: يقصد به عملية اوصول المنتجات (سلع و خدمات) الى المستهلك النهائي او المشتري الصناعي و ذلك عن طريق مجموعات الأفراد و المؤسسات التي يتم عن طريقها خلق المنافع الزمنية و المكانية و الحيازية للسلع.

ثانيا: أهمية التوزيع:

يتجلى الدور الذي يلعبه التوزيع في التوفيق بين طرفين بواسطة النشاطات و تظهر الاهمية في المنافع التي يقدمها و هي

كما يلي<sup>3</sup> :

1- المنفعة الزمنية: تعمل على توفير و توزيع السلع في الاوقات التي يرغب فيها المستهلك.

<sup>1</sup> -p.kotler.b.dubois.marketing management.paris.public union10 edition.1994.p 364.

<sup>2</sup> -احمد شاكر العسكري، خليل إبراهيم الكنعاني، التوزيع(مدخل لوجيستي دولي)، عمان الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 2008، ص10.

<sup>3</sup> -عصام الدين أبو علفة، التوزيع(الاستراتيجيات، العمليات، النظرية و التطبيق، تسويق متقدم)، مصر، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع الجزء الثاني 34.

- 2- المنفعة المكانية: نقل السلعة من مكان ما الى حيث يود المستهلكين الذي يرغبون فيها .
- 3- المنفعة الملكية (الحيازية): تتمثل في نقل ملكية السلعة الى المستهلكين و ذلك بالقيام بعدة إجراءات لازمة لذلك.
- 4- المنفعة الشكلية: حيث تساعد بحوث التسويق على التعرف على مطالب ورغبات المستهلك فان رجال التسويق يقومون بتوجيه منتجي السلعة من حيث الخصائص التي يرغب فيها مستخدم السلعة و كميتها ووقت انتاجها .
- 5- المنفعة الاعلامية : ان الاشهار بصفة عامة هو الذي يعرف بالمنتجات و يقنع المستهلكين , و يجعلهم يقررون الشراء بعد ترددهم و هذه المنفعة يقوم بها الوسطاء .

### ثالثا - أهداف التوزيع:

ان تحديد اهداف التوزيع يعتمد بالأساس على الاهداف المحددة بالعناصر الاخرى في البرنامج التسويقي للمؤسسة من جهة ومن جهة اخرى على تحديد الوضعية التجارية للمؤسسة ويمكن ادراج الاهداف التوزيعية على نوعين:

#### 1- الاهداف سياسية: تتمثل في

- زيادة كمية المبيعات.
  - الرفع من عدد المستهلكين لهذه المنتجات.
  - الرفع من رقم الاعمال للمخطط التسويقي للمؤسسة و بلوغ اهداف مخطط البيع.
  - تطوير المنتجات التي كانت محمولة عند المستهلكين.
  - سرعة دورات السلع المرغوب فيها.
  - اختراق الاسواق عن طريق التعريف بهذه المنتجات.
- 2- اهداف ثانوية: و يمكن ذكرها في النقاط التالية:

- انشاء علاقة صلة مع الموزعين.
- تحسين صورة المؤسسة المنتجة امام المستهلكين.
- الرفع من المنفعة التي يحصل عليها الموزع عند بيعه لمنتوج ما.

### رابعا - وظائف التوزيع:

حدد KOTLER وظائف التوزيع بثمان وظائف: البحث، التطوير، الاتصال، الموائمة

المفاوضة، التوزيع المادي التمويل و تحمل المخاطر، ولكن بشكل عام هناك تسع (09) وضائف للتوزيع يمكن ايجازها<sup>1</sup>:

1- التوزيع المادي: ويتمثل في نقل وترويج وتخزين المنتجات

2 -وظيفة النقل وتدفق الانتاج: هي الاكثر وضوحا لان ليس من المعقول النظر الى وضعية المصانع عن قرب بطبيعة الحال وهذا يتعلق بالزبائن او طلبيات المستهلكين الذين يبحثون عن نفس المنتجات في المؤسسة.

ان وظيفة النقل متصلة بسير الانتاج في عمليات المعالجة والصنع الجمالي للمنتج، وكل هذا يمس بوقعية تدفق الانتاج نحو اماكن التخزين والتوزيع

3 -التزويد: يقوم على تمويل حصص الانتاج الى حصص بيعيه , كما يقوم ايضا التوزيع على تكثيف العرض في السوق.

4-وظيفة التخزين: المنتوجات التي تصل الى مستوى جيد وكمية كافية تساعد على سد حاجيات الاستهلاك ويقوم التخزين على مختلف طرق التوزيع و ذلك عن طريق التحكم في الزمن و تباعد الانتاج و الطلب، اذ ان الوسطاء يقومون بدور المنسق الاساسي لأداء الوظيفة الاقتصادية على احسن ما يرام

5-الوقت و المكان: جعل هذه المجموعة غير متجانسة متوفرة في المكان و الزمان الذي يرغب به المستهلك

الخدمات: وتتمثل في<sup>2</sup>:

-خدمات تمويلية: يتحمل الوسطاء الوظيفة التمويلية عندما يقومون بالشراء من المنتجين فيما يخص تحملهم للمخاطر التجارية و من جانب اخر يتحمل الوسطاء تمويل الانتاج بدون اجبار المنتج في انتظار المستهلك النهائي الذي يتعامل معه من قبل و لكن الحالة العكسية المعهودة اين يقوم المنتج بتمويل التوزيع من اجل تخفيض تاريخ التسديد العالي الى تاريخ البيع.

-خدمات مادية: في هذه النقطة على سبيل المثال نجد:

-التسليم المفاجئ للإنتاج

-التدريب في فعل الاصلاحات من اجل فعل مضمون

<sup>1</sup> - بشير العلاق، قحطان العبيدي، استراتيجيات التوزيع، عمان الأردن، دار زهران للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، 1999، ص218.

<sup>2</sup> -محمد جاسم الصمدعي، استراتيجية التسويق (مدخل كمي و تحليلي)، عمان الأردن، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، 2000، ص65.

6- وظيفة الاتصال: التكوين والترقية

الموزع عبار عن وسيط اولي مهم في عدة جوانب نذكر منها:

-الاعلان عن السعر: مع المعلومات حول صفات ومميزات المنتجات، النصائح المعطاة للبائعين مؤشر ترقيوي PLV الاعلان في مكان البيع

-المبيعات في المخازن: ان وظيفة الاتصال و التوزيع ليست محددة فقط للمستهلكين و الوسطاء هم ايضا بمثابة مصدر التكوين التجاري للصانعين

7 -المالية : تحويل جميع الوظائف اعلاه .

-نقل اللقب: ضمان انسياب الملكية القانونية للمشتري.

-تحمل المخاطر: تحمل جزء من المخاطرة

-البحث: معرفة من الذي يرده المستهلكون المحتملون.

8-الترويج: اقناع المستهلكين بالشراء .

9-الدعم و الخدمة: خدمة المستهلكين قبل و بعد البيع ,تامين ,التوثيق و الادارة<sup>1</sup>

المطلب الثاني: طرق وسياسات التوزيع

ان القرارات المتعلقة بالنشاط التوزيعي تعتبر من القرارات الهامة التي تواجه المسؤولين في ادارات التسويق، و تتضمن هذه القرارات قرار اختيار طريقة التوزيع المناسبة لتوصيل منتجات المؤسسة الى الاسواق المستهدفة في هذا الإطار يمكن التفريق بين الطريقتين او سياستين للتوزيع هما التوزيع المباشر و التوزيع الغير المباشر.<sup>2</sup>

1-محمد جاسم الصمدعي،مرجع سبق ذكره،ص206

2-محمد فريد الصحن،إدارة التسويق،الإسكندرية مصر،دار الجامعية للنشر و التوزيع،بدون طبعة،2002،ص248.

اولا :التوزيع المباشر:

1-تعريف التوزيع المباشر<sup>1</sup>: يقصد بالتوزيع المباشر قيام المنتج بتوزيع منتجاته مباشرة الى المستهلكين النهائيين او المشترين الصناعيين دون الاعتماد على وسطاء ,و تسمى هذه الطريقة بسياسة الوسيط او منفذ التوزيع الصفوي u, عادة يلجأ المنتج الى استخدام سياسة التوزيع المباشر في عدة حالات اهمها

-عندما تكون لديه امكانيات مالية هامة.

-عندما يكون مستهلكي السلعة مجتمعين في منطقة معينة بحيث يمكن الوصول اليه بسهولة او تكون الكمية التي يشترونها كبيرة و منظمة .

-عندما تكون السلعة المسوقة سريعة التلف.

-في حالة ارتفاع ثمن الوحدة الواحدة من السلعة .

-عندما يكون الانتاج حسب الطلب.

-عند رغبة المنتج في الرقابة على السوق و متابعة الجهود البيعية والتأكد من فعاليتها.

-عند رغبة المنتج في الحصول على المعلومات المتعلقة بالسوق و التغييرات الحاصلة فيه و معرفة ردود فعل المستهلكين حول السلعة المقدمة بصورة سريعة و مباشرة<sup>2</sup>.

2- طرق التوزيع المباشر :تستخدم سياسة التوزيع المباشر عدة طرق اهمها:

1-طواف رجال البيع<sup>3</sup>: تعتبر هذه الطريقة من اقدم الطرق المستخدمة في التوزيع على اساسها لا يحتاج المنتج الى فتح محلات في اماكن ثابتة بل يعتمد على جهود رجال البيع التابعين له ,الذين يقومون بطواف على منازل المستهلكين و تقديم لهم عينات من السلع المنتجة و يحاولون اقناعهم بشراء ,تناسب هذه الطريقة السلع الجديدة التي تحتاج الى تقديم شروح وافية او السلع التي تحتاج الى ايضاح بخصائصها و طرق استخدامها ,غير انها تتميز بارتفاع التكاليف نتيجة لزيارة

<sup>1</sup> -إسماعيل محمد السيد و اخرون،التسويق،الإسكندرية مصر، دار الجامعية للنشر و التوزيع، بدون طبعة،ص 280.

<sup>2</sup> -محمد صالح المؤذن،مبادئ التسويق،عمان الأردن،دار الثقافة للنشر و التوزيع،الطبعة الاولي،1999،ص387.

<sup>3</sup> -نسيم حني،مبادئ التسويق،الرياض السعودية،دار المريخ للنشر و التوزيع،الطبعة الاولي،1985،ص216.

1المستهلكين في مساكنهم و ما تستغرقه كل زيارة من وقت و جهد و في المقابل تنخفض التكاليف الثابتة بسبب عدم الحاجة الى وجود محل تجاري ثابت .

ب-متاجر تجزئة يمتلكها المنتجين<sup>1</sup>: يقوم بعض المنتجين بفتح متاجر او معارض تقوم بالبيع المباشر الى المستهلكين النهائيين بهدف تجريب السلعة الجديدة التي ينتجونها على نطاق محدود قبل تقديمها للأسواق و معرفة ردود افعال المستهلكين و ملاحظتهم حول هذه السلعة , يعتبر المنتج هذه المتاجر المحطات تجارب يجمع من خلالها الكثير من المعلومات القيمة وفقا لمبدأ الاقتصاد الذي ياكّد ان جودة المعلومات و كفاءتها تناسبها عكسيا مع طول الاتصال فتنقل المعلومة من المستهلك الى الموزع ثم الى المنتج حيث يمكن ان يعرضها الى الكثير من التشويه , الحذف او الاضافة .

تناسب هذه المتاجر الحالات التالية

-السلع سريعة التلف او تتصف بالتغير المستمر او تخضع للموضة كملابس .

-السلع التي تطلب خدمات خاصة قد يعجز الموزعين عن تقديمها بكفاءة المطلوبة .

-السلع التي تتطلب جهود بيعية كمجوهرات و المصوغات الذهبية .

-السلع التي تحتاج الى تقديم المعلومات المتعلقة بكيفية التشغيل و الصيانة .

ج-البيع بالهاتف: تتم الطريقة من خلال الاستعانة بأرقام الهاتف بعض الاشخاص التي يتم الحصول عليها من دليل الهاتف او تتم عن طريق نشر اعلان عن السلعة المنتجة و فتح مجال الى اشخاص المتهمين للاتصال بالمؤسسة (بجانا) للاتفاق حول الانواع و الكميات المطلوبة و اجراءات الشراء و شروط الدفع و التسليم

د-البيع بالبريد<sup>2</sup>: اساس هذه الطريقة هو قيام المنتج بتوزيع كتالوجات تضم صورة لتشكيلة السلع التي يتعامل فيها مع وصف لكل منهما و اعطاء فكرة واضحة حولها و بيان عن اسعارها , يمكن ان يختار الزبون السلعة بعد الاطلاع على كتالوج , و يرسل طلبه عن طريق بريد محدد رقمها كما هو مدون و الكمية التي يريدونها و خلال فترة زمنية معينة يستلم طلبه.

<sup>1</sup> -ناجي معلا،رائق توفيق،اصول التسويق،عمان الأردن،دار وائل للنشر و التوزيع،الطبعة الاولى،2002،ص287.

<sup>2</sup> -محمد صالح المؤذن،مرجع سبق ذكره،ص389



هـ- البيع الإلكتروني<sup>1</sup>: يعتبر البيع الإلكتروني من أحدث طرق التوزيع المباشر واحد اهم التغيرات التي طرأت في مجال البيع يعرف البيع الإلكتروني بانه مجموعة التبادلات الرقمية المرتبطة بنشاطات تجارية بين المؤسسات او مؤسسات افراد.

يقوم على اساس تقديم المعلومات عن السلع و الخدمات للعملاء الذين يتجولون عبر شبكات الاتصالات , مما يمكنهم من اختيار ما يريدون و كثيرا ما يقومون بأنفسهم بتصميم مشترياتهم طبقا لاحتياجاتهم , وفقا لهذه الطريقة يستطيع المستهلك ان يقوم بعملية الشراء و هو موجود في منزله من خلال استخدام جهاز فيديو مزودا بكتالوج يضم مختلف المنتوجات فيصدر امر بكل ما يحتاجه الى تاجر التجزئة القريب منه و الذي يكون مشتركا في نظام البيع الإلكتروني .

### ثانيا: التوزيع غير مباشر:

بعد استعراض اهم الطرق التوزيع المباشر يمكن القول انه لكل طريقة ظروف معينة و عوامل تحكم استخدامها فطبيعة السلع و قدرة المنظمة المالية و التقنية , و العادات الشرائية للمستهلك و غيرها من العوامل الاخرى هي المحددة لطريقة التوزيع المناسبة

(1) تعريف التوزيع غير مباشر<sup>2</sup>: ينطوي التوزيع غير مباشر على اعتماد المنتج على عدد من الوسطاء المتخصصين لتوزيع منتجاتهم و تقديم الخدمات التسويقية اللازمة الى المستهلك النهائي او المشتري الصناعي, و رغم انه بإمكان المنتج البيع مباشرة الى المستهلكين النهائيين الا ان تحقيق الكفاءة احيانا يفرض استخدام هؤلاء الوسطاء كحلقة وصل بين المنتج و المستهلك .

(2) اسباب استخدام الوسطاء<sup>3</sup>: يلجأ المنتجين الى الاعتماد على الوسطاء لتصريف منتجاتهم لعدة أسباب

اهمها :

- الافتقار الى الموارد المالية و عدم القدرة على تحمل اعباء القيام بالوظائف التسويقية
- الاستفادة من خدمات الوسطاء و خبرتهم في توزيع المنتجات .
- كبر حجم الشركات و ضخامة انتاجها و تباعد المسافة بينها و بين المستهلكين مما يعرضها للاستعانة بخدمات الوسطاء المتمركزين في مواقع قريبة من المستهلكين .

<sup>1</sup> -نعيم حافظ أبو جمعة،التسويق الابتكاري،القاهرة مصر،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،الطبعة الاولى،2003،ص242.

<sup>2</sup> -امير عبد العزيز حسن استراتيجية التسويق،القاهرة مصر،قبا للطباعة و النشر والتوزيع،الطبعة الاولى،2001،ص366.

<sup>3</sup> -عبد السلام أبو قحف،اساسيات التسويق،الإسكندرية مصر،دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع،الجزء الأول،1992،ص627.

-البيع المباشر يجعل المنتج يبيع منتجات اخرى لمنتجين اخرين من اجل تحقيق وفورات اقتصادية يتعذر عليه اتاحتها بالاعتماد على ما ينتجه فقط .

-الاستفادة من مزايا التخصص بالتركيز على مجال معين مما يؤدي الى تحقيق عائد اكبر, لذلك من الافضل ان يركز المنتج على وظيفة انتاجه و يستخدم الوسطاء لتوزيع منتجاته لأنه مجال تخصصهم و يمكنهم اداء بكفاءة اعلى و تكلفة اقل نتيجة لكبر حجم تعاملاتهم التجارية و اتساع نقاط امالهم .

-الحصول على مختلف المعلومات حول المستهلكين ، منافسين , الأسعار نتيجة لانتشار الوسطاء في السوق .

-تقليص الوقت الضائع و الجهد في التلقي و التنفيذ طلبات المستهلكين صغيرة الحجم التي تناسب استعمالاتهم اليومية

## المبحث الثاني: قنوات التوزيع

تعتبر قنوات التوزيع الممر الأساسي لتوزيع السلع و اصالتها الي المستهلك النهائي و تحقيق رغباته في الوقت و المكان المناسبين،على المؤسسات ان تحسن في اختيار قنوات التوزيع التي تحقق لها أهدافها،و في هذا المبحث سنعطي مختلف التعاريف لقنوات التوزيع مع ادراج وظائفه و تبيان أهميته في المؤسسة.

## المطلب الاول : ماهية قنات التوزيع

اولا : مفهوم قنوات التوزيع<sup>1</sup>:

حصول المستهلك النهائي على السلع التي يرغبها و التي تحقق له احتياجات اساسية, يمكن ان تكون بواسطة احدى قنوات التوزيع تتضمن مفهومها العديد من التعاريف المتميزة و التي يمكن ذكر ابرزها فيما يلي :

تعرف قناة التوزيع بانها مجموعة مترابطة من الوسطاء الذي يتولون القيام بالأنشطة المتضمنة تحريك السلعة من مكان انتاجها الى اماكن استهلاكها او استعمالها , و عن طريقهم يتم خلق المنافع الزمنية و المكانية و الحيازية للسلعة.

**1)تعرف قنوات التوزيع<sup>2</sup>:** بانها مجموعة من المنشآت التوزيعية تشارك بنصيب في أنشطة التسويق و التي تنطوي على تحرك السلع و الخدمات من مناطق الانتاج الى مراكز الاستهلاك .

تعرف ايضا قناة التوزيع<sup>3</sup>: بانها مجموعة من المنظمات او الافراد الذين يشاركون في تحويل السلع و الخدمات و ذلك في حركة تدفقها من المنتجين الى المستهلكين النهائيين او منظمات الاعمال .

بمعنى اخر<sup>4</sup> فان قناة التوزيع هي تلك الطرق التي تنتهجه سلع و خدمات المؤسسة اثناء حركتها من المنتج الى المستهلك الاخير , و ذلك بالاعتماد على المؤسسات التي اخذت على عاتقها مهمة الايصال و تتمثل في الوسطاء مؤسسات مستقلة بذاتها, يتولون القيام بالعديد من الوظائف التسويقية.

<sup>1</sup>-ناجي معلا،مرجع سبق ذكره،ص230.

<sup>2</sup>-محمد سعيد عبد الفتاح،إدارة التسويق،مصر،دار الجامعية للنشر و التوزيع،الطبعة الاولى،1992،ص585.

<sup>3</sup>-محمد فريد الصحن،مرجع سبق ذكره،ص316.

<sup>4</sup>-طارق الحاج و اخرون،مرجع سبق ذكره،ص125.

## ثانياً: أهمية قنوات التوزيع:

ان اهمية قنوات التوزيع يمكن لمسها من خلال مجموعة الانشطة و الوظائف التي تطلع بها (وظائف التعامل , الوظائف التسهيلية و الخدمية, اثارة الطلب , المعلومات خلق المنافع) قد حددا عدة نقاط تمثل اهمية التوزيع و هي<sup>1</sup>:

تحقيق الاتصال المباشر مع المستهلكين , المستفيدين و المشتريين الصناعيين

تعتبر النقطة النهائية لتصريف المنتجات

تمثل المكان الذي تعرض فيه المنتجات و تقدم فيه الخدمات

يلعب عمال قنوات التوزيع دورا مهما في التفاوض حول اسعار السلع والخدمات المعروضة لديهم

للعاملين في قنوات التوزيع دور فعال في الاقناع و الحث على شراء ما لديهم من منتجات .

## ثالثاً: اهداف و وظائف قنوات التوزيع<sup>2</sup>:

(1) اهداف قنوات التوزيع: تعمل قنوات التوزيع على تحقيق الاهداف التالية :

-تكريس تواجد منتجات المؤسسة في السوق من خلال مختلف انواع المتاجر الموجودة في مناطق معينة , و كذا التواجد على الارفف وفقا لأهمية كل متجر . جمع و توفير المعلومات التسويقية حول اتجاه المبيعات للأصناف المختلفة , ومتابعة النشاط الخاص بالمنافسين .

-تحقيق التكلفة المناسبة المرتبطة بحجم المبيعات التي يمكن لقناة التوزيع تصريفها.

-جذب عملاء جدد لتجريب منتجات المؤسسة.

(2) وظائف قنوات التوزيع : تقوم قناة التوزيع بالعديد من الوظائف حتى ان لم يكن هناك الا طرف توزيعي واحد

داخل القناة, و هذا يؤكد ثلاث حقائق هي<sup>3</sup>:

-قد نستطيع الغاء دور طرف توزيعي داخل قناة التوزيع

<sup>1</sup>-محمد جاسم الصمدعي، إدارة التوزيع، عمان الأردن، دار البازوري للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 2008، ص 61 – 63.

<sup>2</sup>-طلعت اسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 436.436

<sup>3</sup>-هاني حامد الظمور، إدارة قنوات التوزيع، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، 1999، ص 24-25.

-الانا لا نستطيع الغاء الوظائف التي يقدمها هذا الطرف .

-الوظائف يمكن ان تنتقل من طرف الى اخر داخل القناة سواء الخلفي او الامامي .

تتمثل اهم وظائف قناة التوزيع فيما يلي :

1-البحوث: يتم ضمن وظيفة البحوث جمع المعلومات, تحليلها, تصنيفها لاستخدامها في اتخاذ القرارات و رسم

السياسات التي من شأنها تسهيل عملية تبادل داخل قناة التوزيع .

ب-الترويج : تقوم قناة التوزيع بجهود ترويجية مختلفو لدعم المنتجات .

ج-الاتصال : و يقصد به الاتصال بالعميل المرتقب و بناء علاقات تبادلية معه .

د-الربط و الجمع: و يتم ذلك من خلال الملائمة بين المنتج المقدم من طرف المنشآت

و تطلعات العميل و رغباته.

هـ-التفاوض : يتم التفاوض بين الاطراف المتعاملة حول عدة امور تتعلق بنقل الملكية .

و-الخدمة : و تعني الخدمات التي تقدم الى العملاء كالتكيب و الصيانة و خدمات ما بعد البيع .

ن-التوزيع المادي: يتضمن عمليات النقل و المناولة, التخزين

### المطلب الثاني: أنواع قنوات التوزيع

قد تعتمد المؤسسات في التوزيع على القنوات التوزيعية الموجودة او قد تختار لنفسها تطوير قناة التوزيع جديدة لتحقيق

خدمة افضل لعملائها الحاليين او للوصول الى عملاء جدد او لتحقيق تفوق على المنافسين .

و تتحدد الانواع الرئيسية لقنوات التوزيع وفقا للتصنيفات الرئيسية للسلع و الخدمات و المتعارف عليهم مثل

الاستهلاكية و السلع الصناعية والخدمات .

## أولاً: قنوات توزيع السلع الاستهلاكية:

هناك خمسة نماذج لتوزيع السلع الاستهلاكية الموجهة الى المستهلكين النهائيين هذه النماذج هي<sup>1</sup>:

(1) من المنتج الى المستهلك : و هي المباشرة و الاقصر من بين نماذج التوزيع الاخرى فقد يبيع المنتج اما عن طريق البريد , او عن طريق محلات ثابتة يمتلكها مثال ذلك : دار النشر للكتب قد تباع مباشرة الى طلبة الجامعة و هذه القناة تستخدم بدون وجود وسطاء و تستعمل عادة في السلع غالية الثمن و السلع سريعة التلف .

(2) لمنتج الى تاجر التجزئة الى المستهلك: هناك العديد من تجار التجزئة الذين يشترون مباشرة من المنتجين و يبعون للمستهلكين مثال ذلك الالبان , الخضر و الفواكه , الدواجن و اللحوم .

(3) المنتج الى تاجر الجملة الى تاجر التجزئة الى المستهلك : و تستعمل صغر حجم المنتجين و تعدد محلات التجزئة و انتشارها بسبب عدم مقدرة تجار التجزئة على الشراء بكميات كبيرة .

(4) المنتج الى وكيل الى تاجر التجزئة الى المستهلك : بدلا من استخدام تجار الجملة , بعض المنتجين يستخدمون وسيط وكيل للوصول الى اسواق التجزئة خاصة تجار التجزئة كبير الحجم .

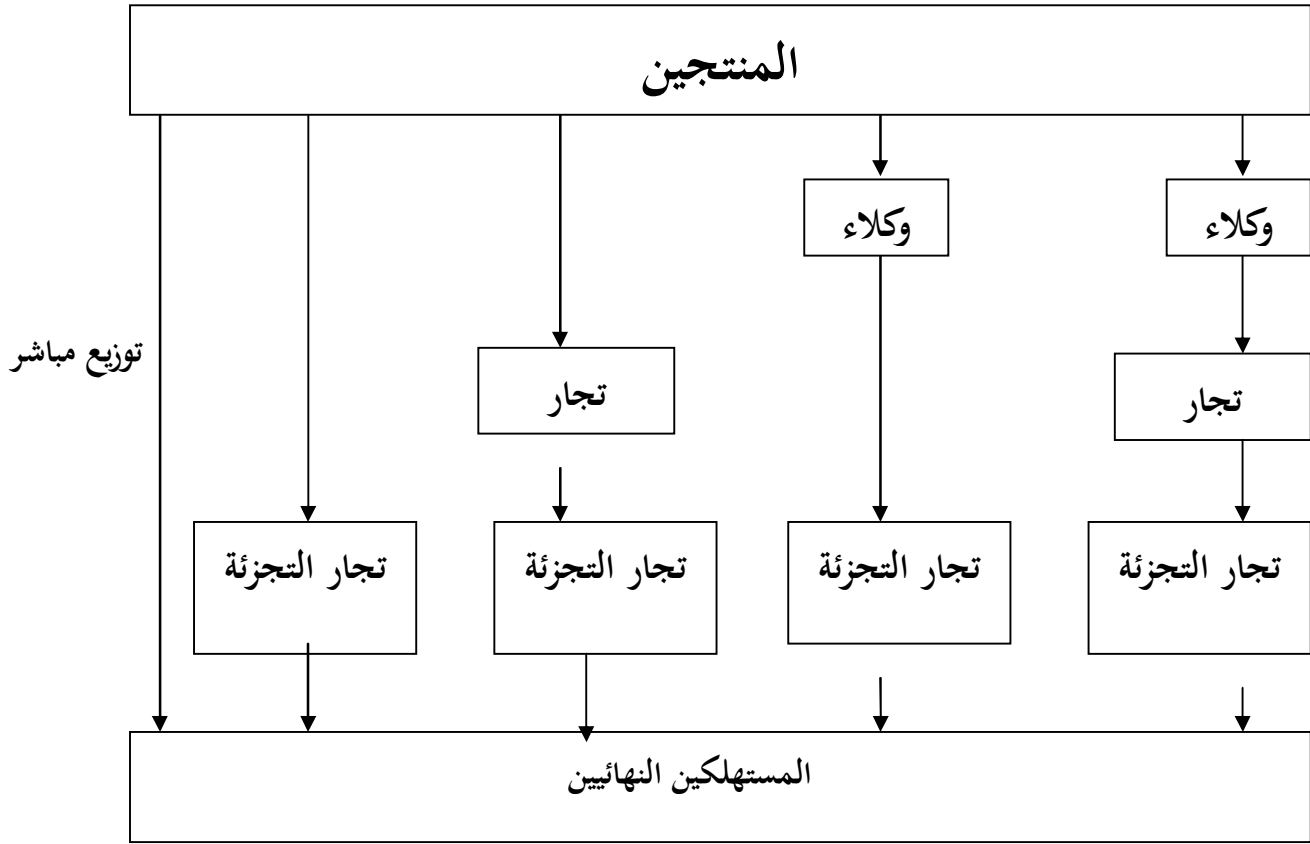
(5) المنتج إلى وكيل الى تاجر جملة إلى تاجر تجزئة إلى المستهلك<sup>2</sup>: من أجل الوصول إلى تجار التجزئة صغيري الحجم، المنتج عادة يستخدم وسيط ووكيل الذي بدوره يتصل بتاجر الجملة و الذي بدوره يبيع لمحلات صغيرة

و الشكل أدناه يوضح قنوات توزيع السلع الاستهلاكية.

<sup>1</sup>-هاني حامد الظمور،مرجع سبق ذكره،ص36.

<sup>2</sup>- ، هاني حامد الظمور،مرجع سبق ذكره ص37.

الشكل رقم (1-1): قنوات توزيع السلع الاستهلاكية.



المصدر: محمد فريد الصحن، التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 280.

ثانيا: قنوات توزيع السلع الصناعية:

هناك العديد من النصائح التوزيعية للوصول إلى المشتري الصناعي الذي يستخدم هذه السلع لاستكمال عملياته الإنتاجية، و قنوات التوزيع الأكثر شيوعا هي كالتالية:

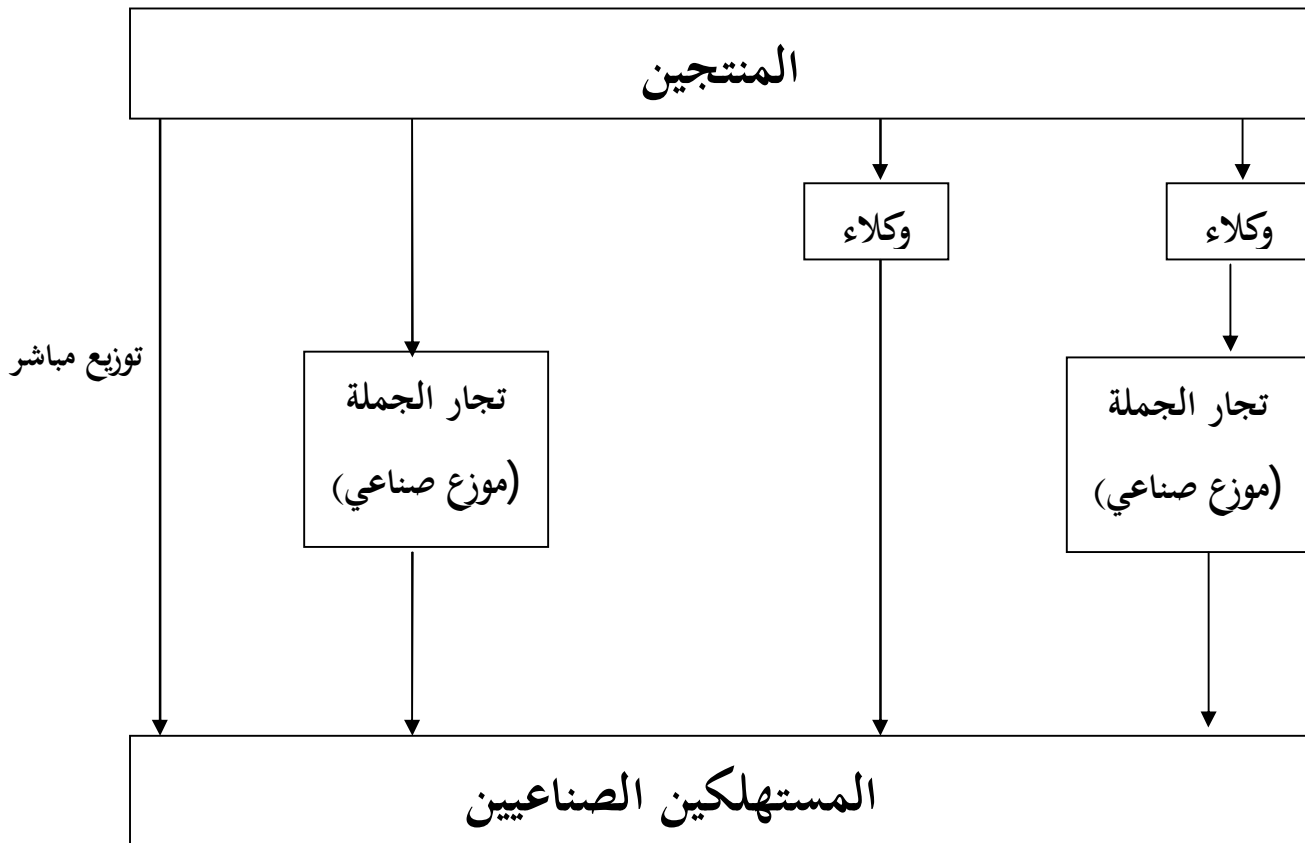
1- المنتج إلى المشتري الصناعي: وهي قناة مباشرة و تستخدم في حالة الحجم الكبير من المشتريات سواء بالكمية أو القيمة، مثل الطائرات، المواد الأولية الخام.

2- المنتج إلى وكيل إلى مشتري صناعي: بعض المنتجين ليس لديهم أداة مبيعات خاصة بهم يجدون هذه القناة هي القريبة بالنسبة لهم، بعض المنتجين يرغبون في طرح منتج جديد أو دخول أسواق جديدة قد يستخدمون الوكيل بدلا من استخدام رجال البيع لديهم.

3- المنتج إلى وكيل إلى موزع صناعي إلى مشتري صناعي<sup>1</sup>: هذه القناة تشبه سابقتها و يمكن أن تستخدم في حالات مثل صغر حجم المبيعات من الوكيل إلى المشتري الصناعي لذلك يتم البيع عبر موزع صناعي، أو في حالة لا مركزية المخزن للسلع الجاهزة لخدمة العملاء بسرعة.

و يمكن الاعتماد على الشكل التالي لفهم هذا النوع من القنوات

الشكل رقم (1-2): قنوات توزيع السلع الصناعية



المصدر: محمد فريد الصحن، التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 38.

ثالثاً: قنوات توزيع الخدمات

الخدمة شيء ذو طبيعة غير ملموسة، لذلك نحتاج إلى نماذج توزيعية خاصة و يشيع في الواقع العملي ذو نوعين من القنوات هما<sup>2</sup>:

1- هاني حامد الظهور، مرجع سبق ذكره، ص 38.

2- نفس المرجع، ص 39.

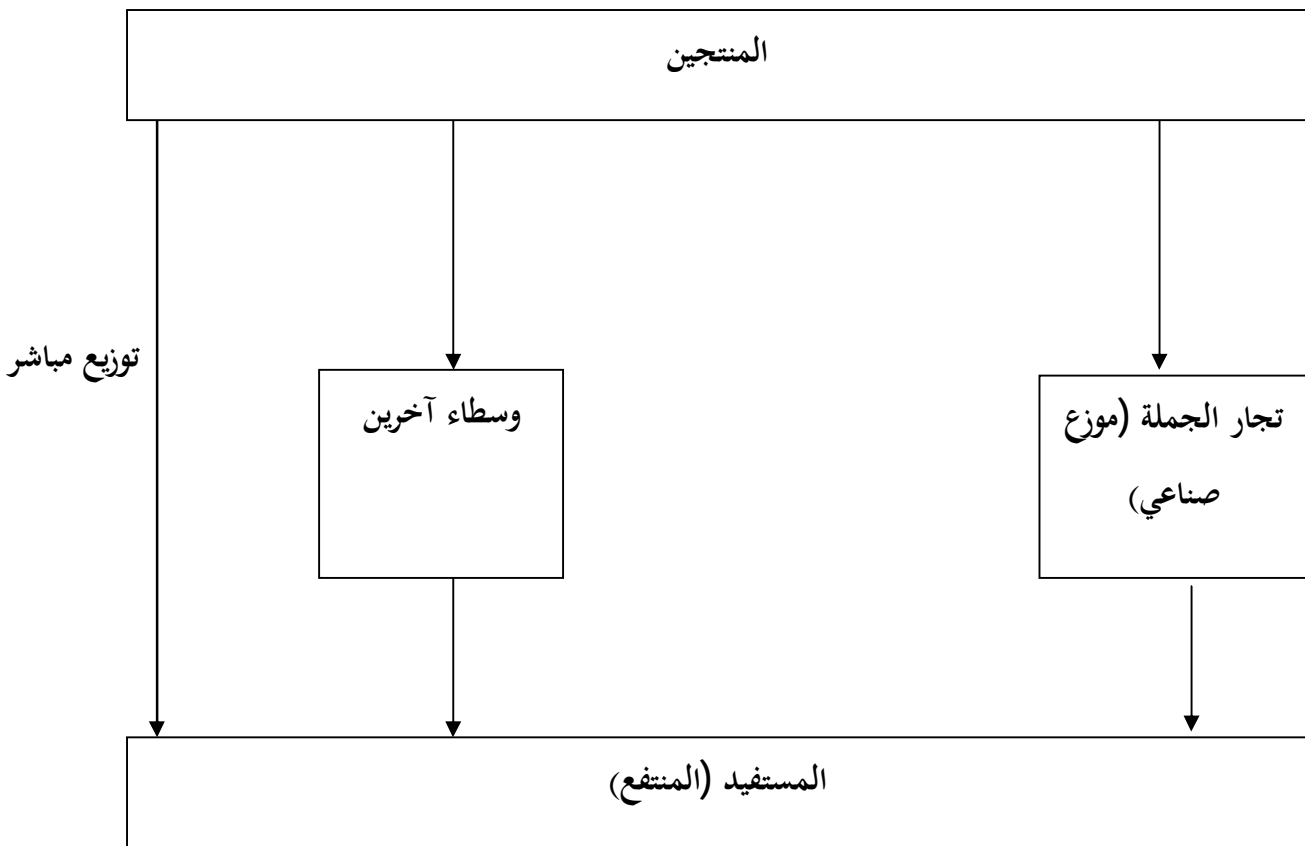


1) المنتج (مقدم الخدمة) إلى المستهلك (المنتج): لأن الخدمة غير ملموسة فإن الأنشطة الإنتاجية و البيعية المرتبطة بها تتطلب عادة أن يقوم المنتج باستخدام الاتصال الشخصي المباشر للتعامل مع المستهلك، لهذه نستخدم قناة التوزيع المباشرة مثل خدمات الرعاية الصحية، الخدمات الشخصية كالحلاقين...إلخ.

2) المنتج (مقدم الخدمة) إلى وكيل إلى المستهلك (المنتفع): بينما التوزيع المباشر عادة هو الضروري لتأدية الخدمة، نجد أن لبعض المنتجين في علاقاتهم مع المستهلكين يستخدمون وكلاء من أجل القيام ببعض المهمات المرتبطة بالبيع و منقل الملكية من المنتج (مقدم الخدمة إلى المستهلك) المنتفع بها (مثل: وسائل الإعلان، التأمين، العقارات مثل هذه الخدمات يمكن استخدام الوكلاء في توزيعها.

و بما أن قنوات التوزيع لا تطبق فقط على السلع الاستهلاكية و الصناعية، أي السلع الملموسة بل تمتد إلى الخدمات حسب ما يبينه الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-3): قنوات توزيع الخدمات



المصدر: عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 631.

## المطلب الثالث: الصراعات داخل قناة التوزيع

يمكن تعريف الصراع بأنه السلوك الذي يحدث عندما يتواجد طرفين أو أكثر في حالة مواجهة نتيجة لعدم تحقق مصالح كل طرف<sup>1</sup>.

**أولاً: الصراع الرأسي:** و ينشأ هذا الصراع بين أعضاء المنفذ في المستويات المختلفة بين المنتجين و تجار الجملة، أو المنتجين و تجار التجزئة أو تجار الجملة و التجزئة فكل عضو يتوقع منه أن يؤدي بعض الوظائف و الخدمات للأطراف الأخرى و عندما لا يتحقق هذه التوقعات يبدأ نوعاً من الصراع بين هذه الأطراف.

و يلاحظ أن هناك علاقة بين القوة النسبية التي يتمتع بها أحد الأطراف و ظهور الصراع بين أعضاء القناة فهذا تتمتع طرف معين بقوة نسبية في السوق فقد يستطيع التأثير على الأطراف الأخرى في المنفذ من خلال امتلاكه لمصادر معينة من القوة و المتمثلة في إعطاء امتيازات معينة أو الحرمان منها مما يمكنه من ممارسة الرقابة على سلوك الأطراف و التأثير في القرارات التي يتخذونها من ثم يبدأ الصراع بين هذه الأطراف داخل المنفذ الواحد.

**ثانياً: الصراع الأفقي:**

و يحدث الصراع الأفقي بين أعضاء المنفذ الذين يكونون على نفس المستوى أي بين اثنين أو أكثر من تجار الجملة أو بعض من تجار التجزئة...و هكذا. و قد يكون هذا الصراع موجود بين وسطاء من نفس النوع في نفس مجال العمل مثل الصراع بين منتوجين أو بين أنواع مختلفة من الوسطاء.

و بصفة عامة هناك العديد من الأسباب التي تنشأ الصراع و يمكن إجمالها تحت عنصريين أساسيين أولهما: العلاقة الاعتمادية فكلما زادت درجة الاعتماد بين الأطراف زاد الصراع. و يزيد هذا الصراع في حالة الاعتماد المتبادل بين طرفين. أي كل طرف يعتمد على الطرف الآخر بنفس القدر، فتاجر الجملة على سبيل المثال قد يعتمد على تاجر التجزئة في قيام الأخير بشراء تشكيلات السلع الموجودة لديه لتفادي تكاليف التخزين و الخسارة الناتجة عن التلف و لكن تاجر التجزئة أيضا يعتمد على تاجر الجملة في إمداده بالكميات التي يحتاجها و تسهيلات ائتمانية معينة. و مثل هذا النوع من الاعتماد المتبادل يخلق نوع من الصراع بين طرفين تزيد حدته مقارنة بحالة الاعتماد من طرف واحد للطرف الآخر و المصدر الثاني للصراع يتمثل في الاشتراك في مصدر واحد للموارد. فإشتراك القنوات على نفس المستوى في مصدر واحد للحصول على احتياجاتها قد ينشأ نوع من الصراع بين هذه القنوات. و يتوقف درجة الصراع على خصائص المصدر المشترك من حيث الوفرة و القابلية للتقسيم. فكلما زادت وفرة المعروض من المصدر كلما قل الصراع و العكس صحيح في حالة الإحساس بعجز المصدر في توريد إشباع احتياجات عملائه.

1- محمد فريد الصحن، التسويق، مرجع سبق ذكره، ص ص 356 - 357 .

**ثالثاً: استراتيجيات تخفيض الصراع و زيادة التعاون:**

يمكن التفريق بين مدخلين أساسيين لمعالجة الصراع في قنوات التوزيع و يتمثل الدخل الأول في ممارسة القوة لتخفيف حدة الصراع و خفضه بينما يركز الآخر على حدوث نوع من التعاون بين أعضاء القنوات.

**1) قيادة المنفذ:** يشير مفهوم القوة إلى قدرة عضو المنفذ في التحكم في القرارات الاستراتيجية لعضو آخر في نفس المنفذ و عبر مستويات مختلفة منه، و تتميز العديد من منافذ التوزيع بوجود عضو يمارس تأثير كبير على أعضاء المنفذ الآخرين و هذا ما يعرف بقائد المنفذ، وهناك عدة أنواع من مصادر القوة و هي كالاتي<sup>1</sup>:

**أ - قوة التواب:** و يقصد بها تلك الحوافز الاقتصادية و الإيجابية التي يمكنه باستخدامها التأثير في الأعضاء و ضمان طاعتهم.

**ب - القوة القهرية:** و تعكس توقعات عضو المنفذ بتعرضه للعقاب أو التهديد في حال فشله في تحقيق خطة من يمتلك القوة و تشمل العقوبة عادة في تخفيض هامش الربح.

**ج - قوة الخبرة:** و تشير إلى توافر نوعية خاصة من المعرفة تساعد عضو المنفذ من خلال إحالتها على الأداء الناتج لمنظمتهم. فالمنتجون لديهم خبرات خاصة عن المنتجات الجديدة و المعرفة و الخبرة الفنية التي يمكن أن تساعد الموزعين في هذا الصدد.

**د - القوة المرجعية:** تقوم على رغبة العضو المنفذ في الانتماء أو الاشتراك إلى تنظيم معين.

**هـ: القوة الشرعية:** تنبثق عن قناعة عضو المنفذ بأن يمتلك القوة (قائد المنفذ) له الحق في اتخاذ بعض القرارات وتوقعه لطاعة الأعضاء لهذه القرارات.

**و - القوة المعلوماتية:** تشير إلى قدرة طرف ما على إتاحة أو حجب المعلومات الضرورية سواء من السوق أو المنتجات أو المنافسين.

**2) استخدام نظم التسويق:**

هو المدخل الثاني لتقليل من حدة الصراع هو عنصر طريق تكامل الأعضاء المنفذ و يتم هذا التكامل من خلال عدة طرق مثل امتلاك قنوات التوزيع لتصريف سلع الشركة أو عن طرق التنظيمات التعاونية بين تجار الجملة و تجار التجزئة أو متاجر التجزئة و بعضها البعض من خلال التعاقدات طويلة الأجل لتشكيل منافع موحدة للتوزيع و قد تساعد هذه الاستراتيجية على تخفيض حدة الصراع بين الأطراف المختلفة سواء الصراع الرأسي أو الأفقي. و يرى عدد من الدارسين

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص358.

- أن نشأة و ظهور الصراع قد لا يتسبب في جميع الأحوال مشاكل تسويقية بل أنه يصبح أحيانا صراعا إيجابيا يساعد على تحقيق بعض الأهداف التسويقية إذا ما أحسن المنتج إدارة الصراع و من أهم إيجابيات الصراع ما يلي:
- إن الصراع يساعد على إبراز القدرات و المهارات الكافية التي قد لا تظهر في ضل الظروف العادية.
  - قد يترتب على معالجة الأسباب الحقيقية للصراع بين أعضاء المنفذ.
  - قد يؤدي لظهور الصراع إلى الوصول للحقائق و المعلومات التي تساعد على تشخيص بعض المشاكل الفعلية التي كانت موجودة من قبل بين المنظمة و الأطراف المختلفة مما يؤدي إلى سرعة حلها لضمان التعاون.

## المبحث الثالث: استراتيجيات التوزيع و منشآته

حتى تتكامل وظيفة التوزيع مع باقي وظائف التسويق و يكون نشاط المؤسسة نشاط فعال،لابد من متخذي القرار بالمؤسسة علي مستوي وظيفة التوزيع ان يكونوا علي دراية تامة بالبدائل الاستراتيجية للتوزيع حتي يستطيع اختيار الاستراتيجية التوزيعية الملائمة في الوقت و المكان المناسبين للمؤسسة،و هذا ما سنتطرق اليه في هذا المبحث.

## المطلب الأول: العوامل المؤثرة على اختيار قنوات التوزيع

يجب على رجل التسويق عند اختياره لنوع قناة توزيع منتجات المنظمة و تحديد درجة التغطية السوقية لها أن يراعي عدة أمور أو الاعتبارات الحرجة و المهمة حتى يتفادى اختبار قناة توزيع غير ملائمة. و من أهم هذه الاعتبارات ما يلي:

أولاً: الاعتبارات الخاصة بالسوق<sup>1</sup>:

نقطة البداية المنطقية في اختيار القناة التوزيعية هي الأخذ بالحسبان حاجات و هيكل و سلوك الشراء للأسواق المستهدفة و ذلك حتى تكون هذه القناة فعالة و تحقق أهدافها بكفاءة، و من متغيرات المؤثرة في السوق هي:

- (1) **نوع السوق:** بما أن السلوك الشرائي للمستهلكين النهائيين يختلف عنه في حالة المشتري الصناعي، فإنه من الطبيعي استخدام قنوات توزيع مختلفة لخدمة كلا الطرفين، فتجار التجزئة بالتحديد وجدوا لخدمة المستهلك النهائي، لذلك يصعب وجودهم في قناة تسويق السلع الصناعية، و عليه فقد تكون قناة التسويق للسوق مباشرة أو غير مباشرة و قصيرة.
- (2) **عدد العملاء المحتملين:** فالمنتج الذي يتعامل مع عدد قليل من العملاء المحتملين يميل لاستخدام رجال البيع لديه للبيع المباشر إلى العملاء. و لكن مع العدد الكبير من العملاء يتم استخدام الوسطاء.
- (3) **التركيز الجغرافي للسوق:** في تركيز العملاء في منطقة واحدة يمكن الاتصال بهم مباشرة عن طريق رجال البيع خاصة في حالة السلع الصناعية و العكس كلما كان العملاء منتشرين جغرافياً فإن بالإمكان استخدام الوسطاء.
- (4) **حجم الطلبية:** منتجو المواد الغذائية يميلون للاتصال مباشرة مع محلات التجزئة كبيرة الحجم و التي تشتري كميات كبيرة، بينما في حالة محلات التجزئة صغيرة الحجم، و التي تشتري بكميات قليلة يمكن استخدام تجار الجملة أو أي وسيط آخر.
- (5) **عادات الشراء:** تتأثر قنوات التوزيع برغبات و عادات المستهلك أو المستخدم الصناعي الشرائية و مدى استعدادهم لبذل الجهود في الشراء.

<sup>1</sup> - أحمد شاعر العسكري، خليل إبراهيم كنعان، التوزيع (مدخل وحشي دولي)، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 2008، ص 47.

(6) **حجم السوق:** إذا كان حجم السوق صغير فإن ذلك لا يتطلب استخدام وسطاء، أو حلقة توزيعية طويلة، لأن المشروع بإمكانه استخدام قوته البيعية في الاتصال بالمستهلكين و البيع المباشر لهم. كما يحدث في حالة السلع الصناعية.

**ثانيا: الاعتبارات الخاصة بالمنتج:**

هناك العديد من المتغيرات المرتبطة بالمنتج تؤثر في اختيار قناة توزيعية نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي (1):

(1) **القابلية للتلف:** بعض المنتجات حساسة لظروف النقل و الطقس مثل المنتجات الزراعية الطازجة، و البعض الآخر حساس للموضة مثل الملابس، مثل هذه المنتجات توزع بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. لكن كلما كانت قناة التوزيع أقصر كلما كان ذلك أفضل في تسويق تلك السلع.

(2) **الحجم و الوزن:** إذا كان حكم السلعة ووزنها كبير فإن من الضروري توصيلها مباشرة إلى المشتري الصناعي أو تاجر التجزئة، أي يتطلب الأمر قنوات توزيع قصيرة و العكس صحيح.

(3) **الطبيعة الفنية للمنتج:** المنتجات الصناعية ذات الطبيعة الفنية المعقدة توزع بصورة مباشرة على المستخدم النهائي لها، لذلك يكون رجال البيع هم الأنسب في هذه الحالة و ليس تجار الجملة، أما في حالة المنتجات الاستهلاكية فالوضع قد يختلف فبعض المنتجات ذات الطبيعة الفنية البسيطة توزع بصورة غير مباشرة بينما بعض السلع الأخرى مثل الأجهزة الكهربائية قد توزع مباشرة أو عن طريق أقصر قنوات التوزيع.

(4) **السلع المنتجة حسب الطلب:** إذا كانت السلعة يتم إنتاجها حسب الطلب العميل فإنه من المستحيل أن توزع مباشرة إلى المستهلك النهائي أو المستخدم الصناعي، لأن العميل هو الذي يتصل بالمنتج مباشرة.

**ثالثا: الاعتبارات الخاصة بالوسطاء:**

و نذكر منها ما يلي:

(1) **الخدمات المقدمة من الوسطاء:** المنتج يختار الوسيط الذي يستطيع تقديم خدمات تسويقية له، لأنه قد يتمكن من تقديمها أو ربما لأنها غير مجدية اقتصاديا بالنسبة له.

(2) **توفير الوسيط المرغوب:** فالوسيط المرغوب من طرف المنتج قد لا يكون موجودا و ذلك إما لأن الوسيط يتعامل مع المنافسين لهذا المنتج أو أن هذا الوسيط لا يستطيع المجازفة بإضافة خط منتجات جديد.

(3) **اتجاهات و مواقف الوسطاء تجاه سياسات المنتج:** في بعض الأحيان نجد أن حرية المنتجين في اختيار قناة التوزيع المناسبة تكون محدودة بسبب اتباعهم سياسات تسويقية ليست مقبولة لدى بعض الوسطاء. فبعض تجار التجزئة

<sup>1</sup> - محمد أحمد حسن، التسويق، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، ص 256.

أو تجار الجملة على سبيل المثال يهتمون في التعامل مع المنتجات خط معين إذا ضمنوا أن هذه المنتجات لذا تكون معروضة لدى مؤسسات منافسة لهم. على نفس مستوى التوزيع ضمن المنطقة الجغرافية الموجودين فيها.

رابعا: الاعتبارات الخاصة بالبيئة:

فيما يلي نذكر أهم هذه الاعتبارات<sup>1</sup>:

(1) **خصائص المنافسين:** اختيار قناة التوزيع يتأثر لحد ما بخصائص المنافسين، فالمنتج القوي يمكن أن ينافس منافذ (قنوات) توزيع أخرى تقوم تقريبا ببيع السلعة نفسها أو يحاول استخدام قنوات توزيع مخالفة لمنافستهم و تحقيق مبيعات أفضل.

(2) **عوامل اقتصادية:** عندما تكون الظروف الاقتصادية تتسم بالكساد، فإن المنتجين ستكون لديهم الرغبة في توصيل منتجاتهم إلى السوق بصورة اقتصادية و هذا يعني استخدام قنوات قصيرة.

(3) **التشريعات و السياسات الحكومية:** بعض الدول تفرض سياسات معينة على المنتجين عند توزيع سلع معينة خوفا من الاحتكار أو لأسباب صحية أو أمنية، كما قد تمنعهم من اختيار قنواتهم التوزيعية كالاشتراك مثلا أن يكون التصدير للأسواق الخارجية عن طريق مكاتب حكومية فقط.

**المطلب الثاني: انواع استراتيجيات التوزيع**

تعتمد المؤسسة على ثلاثة استراتيجيات اساسية في توزيع منتجاتها , وذلك على اساس مدى التغطية السوقية التي ترغب فيها المؤسسة .

**اولا: التوزيع المكثف (الشامل)<sup>2</sup>:**

يعني التوزيع الشامل استغلال و استخدام كل منفذ متاح يتوقع ان يذهب اليه المستهلك في المنطقة , و بالتالي يحقق غالبية السلع الميسرة مثل : الخبز, الجرائد و التي يتكرر فيها الشراء عدة مرات و تنخفض درجة الولاء للسلعة, فالمستهلك ان لم يجد اسم تجاري معين , سوف يطلب نوع اخر , و بالتالي يجب على مدير التسويق التحقق من وجود السلع بالمخزن الكافي , وفي مكان يتوقع ان يسأل فيه المستهلك , نظرا لعدم وجود اختلافات في السلع المعروضة , وقد يترتب على اتباع هذه الاستراتيجية زيادة حصة المؤسسة في السوق نتيجة لانتشار السلعة في كافة المناطق . فهذه الاستراتيجية تركز في عملية التوزيع على تجار التجزئة و خدمة فئة من المستهلكين في نقاط البيع المختلفة و متعددة حيث نجدها تتميز ب:

1- نفس المرجع السابق، ص 257.

2- محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 384.

-ضمان التغطية الشاملة للسوق .

-ضمان تواجد السلعة في معظم الاماكن و محاولة توزيع كمية اكبر من السلعة .

-تعمل على تخفيض تكاليف التخزين نظرا لانتشار الواسع لهذه السلعة .حيث تقترب من العمل وفق نظام الطلبات كل ما ينتج و يباع .

غير ان هذه الاستراتيجيات لا تخلوا من بعض السلبيات نذكر منها :

-التركيز على التعامل مع عدد كبير من تجار التجزئة و تجار الجملة و تباين اساليب التعامل بين كل نوع من العملاء و حتى في النوع الواحد.

-تعدد نقاط البيع و اتساع الاسواق قد لا يسمح للمؤسسة و لرجال التوزيع بمتابعة حقيقية لحركة انسياب و توزيع السلعة في العديد من المناطق .

-ارتفاع تكاليف هذه الاستراتيجية نتيجة التخصص الدقيق لرجال و مندوبي البيع حيث ينبغي تدريبهم و رفع مستوى كفاءتهم و خبرتهم الميدانية .

### ثانيا :التوزيع الانتقائي<sup>1</sup>:

و تتضمن هذه الاستراتيجية استخدام عدد محدود من المنافذ ( القنوات ) في منطقة معينة بدلا من عدد كبير منها, كما في الحالة السابقة , و تناسب هذه الاستراتيجية معظم سلع التسويق .

و بعض السلع الخاصة , حيث تزيد من درجة تفضيل وولاء المستهلك لاسم تجاري معين , و عادة يخضع الوسطاء لمعايير معينة مثل حجم مبيعات المتجر , قدرتهم على البيع, مواردهم المالية . كأساس اختيارهم من قبل المنتج في هذا الاسلوب و منطلق المنتج في هذا الاسلوب . ان التركيز على بعض الوسطاء الذي يحققون للمؤسسة حجم مبيعات كبيرا . افضل من حيث التكاليف و الجهود التسويقية من الوسطاء ,وعادة يتوقع من هؤلاء الوسطاء القيام ببعض الجهود التدريجية , مثل الاعلان المحلي عن السلع و عن المتجر و الاحتفاظ بمعدلات عالية نسبيا من المخزون . و الحاجة الى هذا النوع من الاستراتيجية كون انها تمكن من معرفة تقنيات و اساليب الموزعين المعتمدين و متابعة و تحليل صفحات البيع و حجمها و تكاليفها لتحصل على انتقاء عدد محدد من الموزعين الذي يضمن التوزيع الدائم و المستمر للسلعة و بعائد اكبر .

1-نفس المرجع السابق،صص385-356.



ثالثا : التوزيع الوحيد ( المحصور)<sup>1</sup>:

في ظل هذه الاستراتيجية , يقوم المنتجون باختبار احد الوسطاء لتولي توزيع سلعة من سلعة في منطقة معينة او في سوق معين , و بالتالي توزيع جميع منتجاتهم عن طريق ذلك الوسيط في هذه المنطقة . و تحقق هذه الاستراتيجية مزايا عدة لكل من منتج و الوسيط , فبالنسبة لمنتج يضمن الرقابة على السوق و بتوقيع من الوسيط .

ان لا يقوم بتوزيع سلع اخرى منافسة لسلع المؤسسة , مع قيام الوسيط بجهود تسويقية معينة مثل : القيام بالإعلان و الاشتراك في التسعير و ترويج المبيعات و من ناحية اخرى يضمن الوسيط من خلال هذا الاسلوب ان المبيعات مثل هذا النوع من السلع سوف تتحقق فقط من خلاله, و يتحاشى في نفس الوقت اختلافات الاسعار من الوسطاء و المنافسين طالما لن يكون هناك العديد من السلع الخاصة . مثل الاجهزة الكهربائية, و الادوات الرياضية , و لا تتناسب هذه الطريقة السلع الميسرة حيث ان المستهلك غير مستعد ليقطع مسافات طويلة للحصول على السلعة . و هذه استراتيجية لا تتعرض لمجال المنافسة سواء من حيث الاسعار و نوعية السلعة من طرف موزعين منافسين فهو يحتكر التوزيع.

1- طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال (الأساسيات و التطبيق)، مصر، دار النشر، الطبعة الاولى، 1998، ص428.

الجدول (1-1): المقارنة بين استراتيجيات التوزيع

التوزيع المكدف	التوزيع الانتقائي	التوزيع الوحيد	استراتيجيات التوزيع أوجه المقارنة
تغطية شاملة للسوق	تغطية متوسطة للسوق	تغطية محدودة ضيقة ذهنية مميزة للمنتج	التغطية السوقية
كبير جدا	عدد محدود من الوسطاء	وسيط واحد في منطقة معينة	عدد أعضاء قناة التوزيع
ضعيفة	عالية نسبيا	عالية جدا	السيطرة
عالية	محدودة	قليلة	تكلفة البيع الشخصي للمنتج
عدد كبير منتشر جغرافيا	عدد متوسط لديه وعي بالمنتج	عدد محدود نسبيا و لديه رغبة عالية في المنتج	العطاء
لا يود المستهلك بذل مجهود كبير في الشراء بل يشتري من أقرب مكان ممكن.	يقوم المستهلك بالمقارنة والاختيار بين المنتجات المعروضة.	المستهلك على استعداد لبذل مجهود شراء خاص لكي يحصل على المنتج.	عادات الشراء
على الإعلان في نطاق واسع.	عل حسن الخدمة	على البيع الشخصي	التركيز السوقي

المصدر: عبید محمد عنان و آخرون: التسويق، مصر، مكتبة عن الشمس، 1998، ص 307.

### المطلب الثالث: منشآت التوزيع:

بسبب الأهمية الكبيرة لمنشآت التوزيع قضا في هذا العنصر بالتطرق إلى أهم أنواعها، و تم تقديمها حسب وجودها في منافذ التوزيع دون الخوض في تقسيماتها المختلفة من الجانب الوظيفي أو التجاري<sup>1</sup>.

### أولاً: السماسرة و الوكلاء:

1- زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، الأردن، دار زهران للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 1997، ص 382.

يساهم كل من السمسار و الوكيل في تصريف المنتجات، لكن يختلفان في حيازة السلع و حدود السلطات التي يمنحها لهم المنتجون.

**(1) السماسرة:** يعتبر السماسرة هم الوسطاء الذين يعملون على تقريب وجهات النظر بين البائعين و المشترين لإتمام عملية البيع، و لا يمتلك السماسرة المنتجات المباعة بل إنهم يمثلون البائع أو المشتري في العملية البيعية. و لا يتحمل السمسار أي مسؤولية اتجاه العملية؟، و يتلقى السمسار عمولة يتحملها الشخص الذي يسعى للحصول على خدمات، سواء البائع أو المشتري و تحدد تلك العمولة بالاتفاق الشفهي أو التحريري.

و لا يملك السمسار حرية تحديد الأسعار أو شروط البيع، حيث يتولى ذلك البائع رغم أنه في بعض الأحيان قد يفوض البائع أو المشتري السمسار في ذلك و قد ينتهي علاقة السمسار بالعملاء بانتهاء الصفقة و قد تستمر لفترة زمنية معينة. و ترجع أهمية السماسرة إلى أنهم يملكون المعلومات عن الظروف السوقية في صناعة معينة سواء في جانب العرض منها أو جانب الطلب عليها، و لذلك يستطيعون إمداد العلماء بالمعلومات اللازمة و أفضل طريقة للتعامل.

**(2) الوكلاء<sup>1</sup>:** الوكيل هو شخص أو منشأة لديه خبرة كبيرة في مجال تخصصه و يمثل جهة معينة و له الحق في التفاوض لتحقيق المعاملات مع طرف ثالث نيابة عن الجهة التي يمثلها في حدود السلطات التي يمنحها له المنتجون، و عادة ما يقوم الوكيل بتمثيل منتجين آخرين غير متنافسين.

و يمكن تقسيم الوكلاء إلى الأنواع التالية:

**(أ) الوكيل بالعمولة<sup>2</sup>:** و بعكس السماسرة تكون لهم الحيازة المادية للمنتجات التي يبيعونها و يمثل الوكيل بالعمولة البائعين الذين يدفعون لهم عمولة على أساس المبيعات أو عدد الوحدات المتداولة. و يلعب الوكيل بالعمولة دورا هاما في توزيع المنتجات الزراعية مثل: القطن، الحبوب، الثروة الحيوانية. كما أن لهم دورا أيضا في مبادلة منتجات مصنعة مثل المنتجات النسيجية و الأخشاب.

**(ب) وكيل الشراء<sup>3</sup>:** يعتبر وكيل الشراء رجل أعمال مستقل يقوم بإتمام وظيفة الشراء لحساب عملائه تحت إشرافهم و رقباتهم، فهو يقوم بمداهمة بكافة المعلومات الخاصة بالبضائع المطلوبة من حيث مدى توفرها في الأسواق، و مصادر إنتاجها (موردتها) وأسعارها، و معلومات أخرى. حيث يعد أحيانا بمثابة إدارة مشتريات لبعض المنشآت و خاصة صغيرة الحجم و يختلف وكيل الشراء عن بقية الوسطاء في أنه يمثل المشتري فقط. كما أنه يختلف عن السمسار من حيث استمرار علاقته مع موكله و القائم على أساس عقد طويل الأجل، هذا يقتصر عمله على التفاوض في عقود الشراء، أو قد يقوم

1- محمد عصام المصري، التسويق، (الأسس العلمية و التطبيق)، مصر، مكتبة عين الشمس، الطبعة الأولى، ص130.

2- محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، التسويق، الإسكندرية، مصر، دار الجامعة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2000، ص216.

3- هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، عمان الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2000، ص108.

بوظائف تسويقية أخرى إلى وظيفة الشراء، كتخزين السلع التي يتعامل بها و استلامها، و فحصها و شحنها، و يتقاضى وكيل الشراء مكافآته على شكل عمولة أو على أساس راتب شهري

(ج) وكيل البيع<sup>1</sup>: يكون لوكيل البيع السلطة الكاملة كما يحددها العقد في بيع جميع إنتاج الأصيل نظير الحصول على عمولة.

و لا تقيد حرية وكيل البيع بأية قيود للتعامل في مناطق معينة، و له تأثير واضح على الأسعار و شروط البيع. و في حقيقة الأمر يقوم الوكيل بوظيفة البيع كاملة بدلا عن المنتج في حين يركز المنتج كل أعماله على العمليات الإنتاجية. و يقوم وكيل البيع بدور هام في صناعة النسيج، كما أنه يقوم بتوزيع الآلات و الأجهزة، و الفحم و المعادن، و المواد الكيماوية و المواد الغذائية المحفوظة<sup>1</sup>

(د) وكيل المنتج<sup>2</sup>: إن وكيل المنتج يحتل مكانا وسطا بين السمسار ووكيل البيع، فهو يختلف عن وكيل البيع من ناحية قيامه ببيع جزء من إنتاج الموكل كما يختص بالتوزيع في منطقة محددة، و لكنه يختلف عن السمسار في أن عدد موكله محدود، و أنه يمثل بانتظام، و إن منطقتة محدودة، كما أنه يبيع طبقا لشروط يصنعها موكله محدود، بينما يرفع السمسار الأسعار لموكله لغرض البت فيها. هذا يتقاضى وكيل المنتج عمولة تقل عن تلك التي يتقاضاها وكيل البيع و ذلك لقيامه بتقديم خدمات محدودة، كما أن وكيل المنتج نادرا ما يقوم بتمويل موكله و مد عملائه بالإئتمانات ووظيفة تحصيل الديون بينما يقوم وكيل البيع بتأدية مثل هذه الخدمات

(هـ) وكيل البيع بالمزاد<sup>3</sup>: وكلاء البيع بالمزاد هم وسطاء يقومون بخدمات قيمة في مجالات البيع و الشراء و خاصة في المواد الخام، و الأعمال الفنية، و السلع الأثرية، و قد يستحوذ هؤلاء على السلع المطلوب بيعها ووضعها في مكان محدد حيث يتم الإعلان عن المزاد و تلتقي مجموعة كبيرة من المشتريين بما يعطي للبائع فرصة الحصول على أعلى سعر ممكن و بالتالي فهمتهم الأساسية هي التوفيق بين البائع و المشتريين في إتمام عملية التبادل نظير عمولة معينة تتراوح بين 1% و 2%.

(و) وكيل الاستيراد و التصدير<sup>4</sup>: يتعامل مع طرفين (المصدر و المستورد) على أن يكون تعاملهم في التجارة الخارجية و ليس التجارة الداخلية. و بذلك فهم يقدمون خدمتهم في منشأة الاستيراد و التصدير على اختلاف أنواعه. و يرتبط

1- محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص 216.

2- هاني حامد الظمور، طرق التوزيع، مرجع سبق ذكره، ص 107.

3- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، مرجع سبق ذكره، ص 472.

4- هاني حامد الظمور، طرق التوزيع، مرجع سبق ذكره، ص 110.

وكلاء الاستيراد و التصدير يعقود تجارية و رضائية مع موكلهم بخصوص المنطقة الجغرافية التي سيستخدمها و الصلاحيات و السلطات المخولة بخصوص الأسعار و شروط البيع الأخرى.

و يستخدم المنتج وكلاء التصدير في حالة تقديمه منتج جديد أو في حالة عدم خبرته السوقية في الأسواق الخارجية التي يتعامل بها، و يلجأ إليه الاعتبارات أخرى تسويقية خاصة بالسلعة و الأسواق الخارجية و ظروف المنتج نفسه

### ثانيا: تجارة الجملة<sup>1</sup>:

تعتبر تجارة الجملة إحدى المكونات الرئيسية لأي منفذ توزيعي لهذا استوجب علينا بداية معرفة طبيعتها ثم إظهار أهميتها و إلى أنواع تجار الجملة.

#### (1) طبيعة و أهمية تجارة الجملة:

(أ) طبيعة تجارة الجملة: يعتبر تجار الجملة أكثر جوانب قناة التوزيع إثارة للخلط، و يرجع ذلك إلى الأنواع العديدة من منشآت تجارة الجملة، و التي يصعب معها تعريفها بشكل محدد.

و يعرف مكتب الإحصاءات الأمريكي تجارة الجملة على النحو التالي:

" تجارة الجملة هي المعنية بأنشطة الأشخاص أو المؤسسات الذين يبيعون إلى تجار التجزئة و التجار الآخرين. أو المستعملين الصناعيين، و المؤسسات و لكنهم لا يبيعون بكميات كبيرة إلى المستهلكين النهائيين".

و يعني قبول هذا التعريف أن كل بيع تقوم به أي منشأة إلى أي طرف آخر (فيما عدا المستهلك الأخير) يعتبر يباع بالجملة.

(ب) - أهمية تجارة الجملة<sup>2</sup>: تعتبر غالبية المنشآت الصناعية (المنتجون) منشآت صغيرة و متوسطة الحجم يغلب عليها طابع التخصص، كما أنها لا تمتلك الموارد المالية الأزمة لاستقطاب و تحفيز أعداد كبيرة من رجال البيع المطلوبين للقيام بعمليات الاتصال مع الأعداد الهائلة من تجار التجزئة.

و من ناحية أخرى، فإن غالبية تجار التجزئة يقومون بالشراء بكميات صغيرة و تتوفر لديهم معرفة محدودة بالسوق و بمصادر التوريد منتشرين جغرافيا على مساحات واسعة تبعا لامتداد المستهلكين النهائيين، لا يمتلكون مقومات الاتصال المباشر بالمنتجين، لا يمتلكون رأس المال الكافي للإنفاق على الوظائف التوزيعية المادية (النقل والتخزين... إلخ) المرتبطة بالسلعة.

1- نفس المرجع السابق، ص 131.

2- محمد عبد الله الرحيم، إدارة التسويق، القاهرة، مصر، مطبعة كلية الزراعة بدون طبعة، 1993، ص 52.

و من ثم فإنه توجد فجوة بين تاجر التجزئة (المشتري) و بين المنتج (البائع) و يمكن لمنشأة الجملة سد هذه الفجوة من خلال تجميع أوامر العديد من تجار التجزئة، و بالتالي تكوين سوق للمنتج الصغير، في نفس الوقت فإن منشأة الجملة تؤدي خدمة شرائية لصغار منشآت التجزئة.

(ج) أنواع تجار الجملة: يمكن تقسيم تجار الجملة وفق الأسس التالية:

- على أساس نطاق السلع المتعامل فيها.
- على أساس السوق المخدوم.
- على أساس الوظائف المؤداة.
- على أساس ملكية المنشأة.

و الجدول اللاحق يوضح أسس تقسيم و أنواع تجار الجملة

الجدول رقم (1-2): أسس تقسيم تجار الجملة

الأنواع	الأساس
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تجار جملة للسلع العامة</li> <li>- تجار جملة لخطوط إنتاجية محدودة</li> <li>- تجار جملة لسلع متخصصة</li> </ul>	1- نطاق السلع المتعامل فيها.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تجار جملة عاديين للسوق الإنتاجي</li> <li>- تجار جملة للمنتجات الزراعية</li> <li>- تجار جملة للسلع الصناعية (الموزع الصناعي)</li> </ul>	2- السوق المخدوم
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تجار جملة يقومون بجميع الوظائف التسويقية</li> <li>- تجار جملة يقومون بوظائف محدودة</li> </ul>	3- الوظائف المؤداة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تجار جملة مستقلين</li> <li>- تجار جملة غير مستقلين (مكاتب بيع للمنتج)</li> </ul>	4- ملكية المنشأة

المصدر: محمد فريد الصحن، اسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص 214.

و الأساس الشائع استخدامه لتقسيم أنواع تجار الجملة هو أساس الوظيفة أو الخدمة المؤداة لشمولية و اتساع مجاله في السوق.

- تجار جملة ذوي الخدمات الشاملة<sup>1</sup>: و يقوم هذا النوع من تجار الجملة بتقديم خدمات كثيرة و متنوعة لتجار التجزئة مثل: إيصال البضاعة و تخزينها والائتمان و المساعدات الترويجية.

و ينقسم هذا النوع من حيث مدى التخصص في نوع و عدد السلع المتعامل بها إلى 3 أقسام هي:

- متاجر جملة للسلع العامة<sup>2</sup>: يقوم هذا النوع من المتاجر بتوزيع تشكيلة واسعة و مختلفة من السلع غير المتجانسة كسلع البقالة، و الأدوات الكهربائية، و الأدوات المنزلية و السلع الكمالية المختلفة... إلخ و تتعامل هذه المتاجر كذلك مع عدد كبير من تجار التجزئة الذين يتعاملون عادة في نفس أنواع البضاعة و السلع. كما تفضل متاجر التجزئة و بأسعار مناسبة و خدمات جيدة.

- متاجر المجموعة السلعية المحدودة: و تقوم هذه المتاجر ببيع مجموعة سلعية متجانسة كالأدوات الكهربائية، أو الأدوات المنزلية، أو البقالة و الملابس الجاهزة... إلخ و تتصف هذه المتاجر بنوع من التخصص.

- متاجر جملة للسلع المتخصصة: و تقتصر التشكيلة في هذا النوع على سلعة واحدة، أو مشتقاتها كالسجائر و الشاي و القهوة... إلخ و تتصف هذه المتاجر بمستوى عال من التخصص.

- تجار جملة ذوي الخدمات المحدودة: هذا النوع من تجار الجملة لا يقدم جميع الخدمات السابق ذكرها، بل بعضها كامتلاك السلع أو حوزتها. و يمكن تقسيم هذا النوع إلى عدة أقسام هي:

- تجار النقدية Cash-and-carry: يعتبر هذا النوع من تجار الجملة من منشآت تجارة الجملة الحديثة و يصطلح عليه ادفع و ارفع "Payer et Exporter" بحيث يحتوي على مخازن كبيرة ذات خدمة ذاتية محجوزة للتجار و المتخصصين فقط. و يتم فيه تغطية جميع حاجات الزبائن من مختلف المنتجات و التجهيزات التشغيلية و المنتجات الاستهلاكية الجافة و مختلف السوائل.

يختلف هذا النوع من تجار الجملة التقليديين الذين يقدمون تسهيلات الدفع لزبائنهم بالدفع فورا و بنقل بضائعهم.

<sup>1</sup> ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 280.

<sup>2</sup> نفس المرجع ص 281.

- **تجار الشاحنات**<sup>1</sup>: يمتلك هذا النوع من التجار شاحنات مزودة بالسلع المختلفة، و التي غالبا ما توصف بأنها سريعة العطب، و من ثم يقومون بزيارات إلى متاجر التجزئة لعرض السلع عليهم... و يقدم هذا النوع خدمات كبيرة كتنقل السلع إلى المتجر. فمثلا بالنسبة لمواد البقالة المختلفة، تقوم الشاحنات بزيارة تجار التجزئة لبيع هذه المواد و تسليمها إليهم. و يستفيد من هذا الأسلوب تجار التجزئة في المدن الصغيرة، البعيدة و المناطق النائية. و من العيوب الأساسية لهذه المتاجر ارتفاع التكلفة.

- **تجار الأرفف**: تعتبر تجارة الأرفف طريقة للبيع المباشر بحيث تعتمد على تسليم مجموعات من المواد مباشرة إلى متاجر التجزئة. و ممثل تاجر الجملة في هذا النوع يحدد الطلبية في عين لمكان و يضعها في الرفوف. من خلال المخزون الموضوع في الشاحنة.

- **متعهدو الطلبات**<sup>2</sup>: يقوم هذا النوع من تجار الجملة بشراء السلع من المنتج و نقل ملكيتها إليهم. إلا أنهم لا يمتلكون المخازن الخاصة لتخزينها، و تبقى هذه السلع في مخازن المنتج حتى يحين الطلب عليها. و تتصف هذه السلع بكبر الحجم، و ثقل الوزن و يصعب تداولها، مثل الحديد الصلب، الخشب، الفحم، الإسمنت، و مواد البناء، و يقوم متعهدو الطلبات بتجميع طلبات تجار التجزئة من خلال مكاتبهم، ثم يطلبون من المنتج إعداد هذه الطلبات، و من ثم شحنها إلى متاجر التجزئة صاحبة الطلبات.

و كثيرا ما يخلط البعض بين هؤلاء التجار السماسرة و الوكلاء و ذلك نظرا للتشابه بينهم، فهو يقومون بالتوزيع من مكاتب خاصة دون الحيازة المادية للسلع، لأن السلعة ترسل مباشرة من المنتج إلى تاجر التجزئة بناء على طلب المتعهد، غير أنه تجب الملاحظة بأن هناك فرقا جوهريا بين النوعين، ذلك أن متعهدي الطلبات هم تجار يمتلكون السلع التي يتعاملون بها و يتحملون المخاطر الناتجة عن ملكية السلع بينما السماسرة و الوكلاء لا يمتلكون السلع و بالتالي لا يتحملون المخاطر.

- **متاجر الجملة بالبريد**: يستخدم هذا النوع من تجار الجملة الكتالوجات التي يوزعها على تجار التجزئة. و تتضمن هذه الكتالوجات وضاها للأصناف التي يتعامل بها تاجر الجملة. و يقوم تاجر التجزئة باختيار ما يريد من أصناف ثم يرسل طلبا بهذه الأصناف إلى تاجر الجملة الذي يرسلها بدورة إلى تاجر التجزئة عن طريق البريد. و هذا الأسلوب يوفر على تاجر التجزئة الكثير من التكاليف لرخص الخدمات البريدية إذا ما قورنت بغيرها من الوسائل المستخدمة لنقل البضاعة.

<sup>1</sup> - ناجي معلا، رائق توفيق، أصول التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 281- 282.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 282- 283.



## ثالثاً: تجار التجزئة:

باعتبار متاجر التجزئة هي القناة الأخيرة حسب الشكل التقليدي لمنافذ التوزيع و المتصل المباشر فيها مع المستهلك النهائي، ارتأينا التفصيل و التطرق لتجارة التجزئة بنفس التابع المنهجي السابق في دراسة تجارة الجملة.

## (1) طبيعة و أهمية التجزئة:

(أ) طبيعة تجارة التجزئة<sup>1</sup>: تعرف تجارة التجزئة بأنها " تتضمن العمليات و الأنشطة التسويقية المرتبطة بشراء السلع و الخدمات لغرض إشباع المستهلك الشخصية أو لإشباع حاجات عائلته أو أصدقائه" و يمكن النظر إلى منشآت التجزئة على أنها منظمات أعمال أو أحد منافذ التوزيع التي تتولى عرض و بيع السلع و الخدمات للمستهلكين النهائيين الذين يقومون بشراء هذه المنتجات، لأغراض الاستهلاك الشخصي لهم و لعائلاتهم و ليس لغرض إعادة بيعها مرة أخرى، أي بعبارة أخرى إن صفقة التجزئة هي صفقة البيع للمستهلك النهائي و ذلك بغض النظر عن كيفية بيعها سواء قام بها المنتج نفسه أو تاجر الجملة أو التجزئة و يعتبر التاجر من تجار التجزئة إذا كانت مبيعاته للمستهلك النهائي تشكل الجزء الأكبر من جملة مبيعاته.

(ب) أهمية تجارة التجزئة<sup>2</sup>: تتركز أنشطة تجارة التجزئة على تسهيل تبادل و نقل السلع التي تم تصنيعها إلى المستهلكين في الأسواق المستهدفة، وقد يتم إنجاز مختلف أنشطة محلات التجزئة نفسها من خلال مراكز بيع تابعة لها، أو من خلال زيارات منزلية للمستهلكين لبيع بعض السلع الخاصة، أو من خلال البيع بواسطة البريد و حسب الطلب. و غالباً ما يكون لتجار التجزئة اتصالات مباشرة مع المستهلكين في الأسواق المستهدفة، الأمر الذي يمكنهم من تعديل المزيج التسويقي والسلعي تبعاً لأية تغيرات قد تحدث في إمكانيات، أذواق و توقعات المستهلكين المحتملين و تبينت أهمية تجارة التجزئة في حالة ارتفاع الأسعار. بحيث البداية تكون صعبة و الخدمة أصعب من خلال المجن، تجار التجزئة الأكثر نشاطاً عليهم القيام بخلق جو التسوق من خلال تجربة ممتعة و مليئة بالمفاجآت الرائعة للزبائن.

مثل قيام بعض المحلات بوضع طاولات و كراسي لشرب القهوة و تناول الحلويات<sup>3</sup>

و يساعد الجو العام للمتجر على إبراز مركز التاجر مما يساعد على جذب المستهلكين و تشجيعهم على الشراء، وتتضمن عناصر الجو العام للمتجر في مظهر المتجر، نوافذ المعروضات و مدخل المتجر و يفيد مظهر المتجر العملاء الجدد الذين يميلون إلى الحكم على المتجر من مظهره الخارجي و هناك عناصر داخلية للمتجر تتضمن الإضاءة، والحائط و الأرضية، و تساهم هذه العناصر في جذب المستهلك مثل استخدام الألوان، فهناك عديد من المطاعم التي تقدم

1- هاني حامد الظمور، طرق التوزيع، مرجع سبق ذكره، ص ص 153، 154.

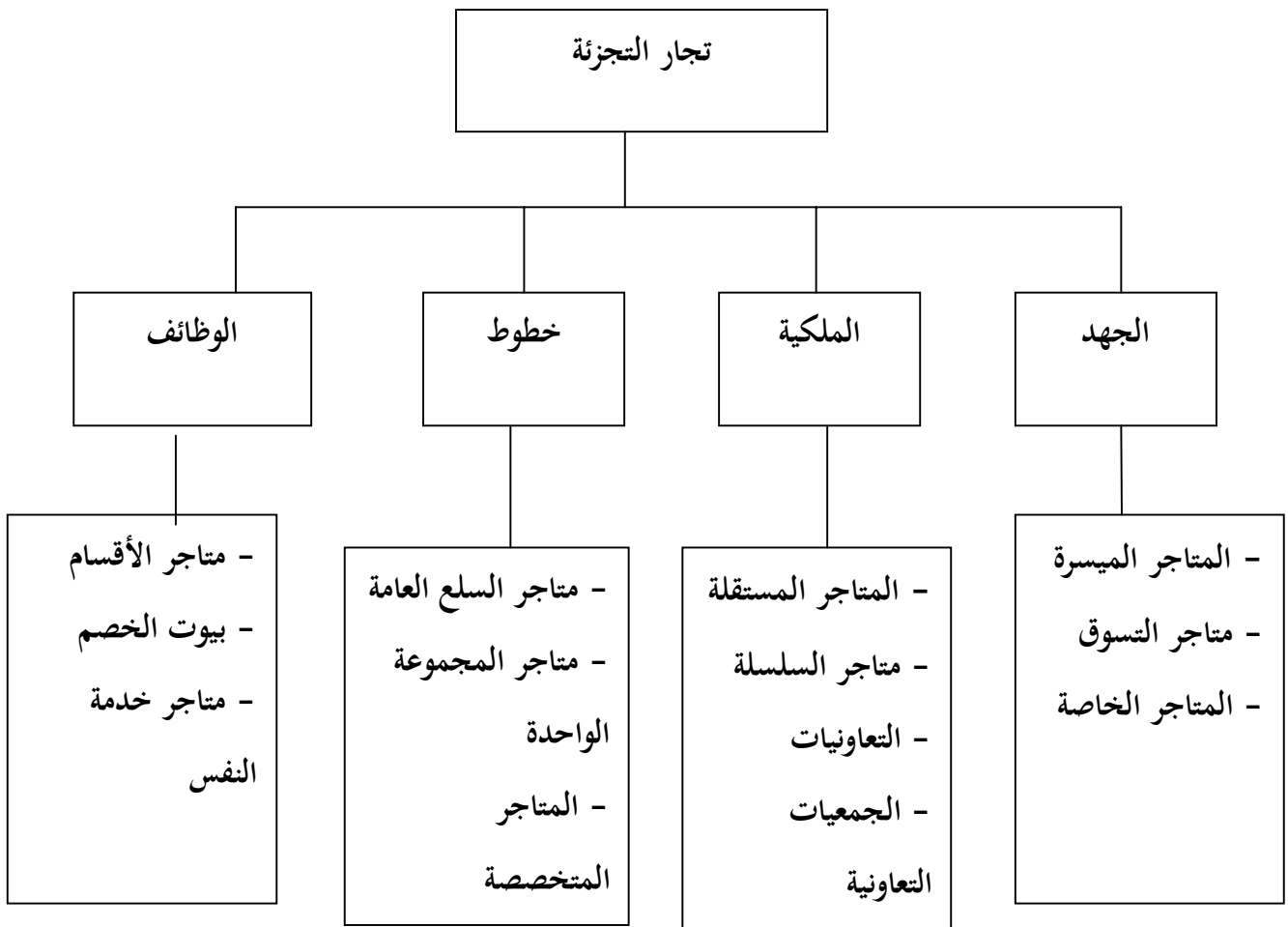
2- محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق (مدخل سلوكي)، عمان الردين، دار المستقبل للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، 1999، ص 102.

3-p.kotler ,op-cit,p118.

وجبات سريعة تستخدم ألوان زاهية مثل الأحمر و الأصفر لأن هذه الألوان تجعل الأفراد يشعرون بالجوع كما أن الصوت يمثل عنصر آخر عن طريق استخدام الموسيقى الهادئة، و أيضا هيكل المتجر و ترتيب الأقسام و وضع السلع في مجموعات متجانسة، فالعرض المتناسق يزيد من قيمة الجو العام للمتجر و من جذب المستهلكين و زيادة المبيعات<sup>(2)</sup>.

(2) أنواع متاجر التجزئة: نظرا لاتساع مجالات تجار التجزئة و تنوع أعمالهم هناك العديد من التقسيمات التي يمكن ذكرها لتجارة التجزئة. ويوضح الشكل (8) التقسيمات المختلفة لمتاجر التجزئة حسب الأسس الآتية:

- كمية الجهد السوقي المطلوب من المستهلك.
- مدى و أنواع خطوط المنتجات المتعامل فيها.
- الوظائف المختلفة المؤداة بواسطة المتجر.
- الشكل رقم (1-4): التقسيمات المختلفة لمتاجر التجزئة



المصدر: عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 640

2- عائشة مصطفى الميناوي، سلوك المستهلك (المفاهيم و الاستراتيجيات)، مصر، مكتبة عين الشمس، الطبعة الثانية، 1998، ص 209.

و يركز أغلب كتاب و باحثي التسويق في تصنيف الأشكال الرئيسية لتجارة التجزئة على أساس معيار الملكية والوظائف المؤداة و يظهر ذلك في أنواع المتاجر التالية:

- **المتاجر المستقلة (الصغيرة)<sup>1</sup>:** هذا النوع من المتاجر واسع الانتشار في مدن و قرى دول العالم المختلفة. و غالبا ما تقدم هذه المتاجر خدمات كبيرة للمستهلك الذي لا يسمح له الوقت بالتحول على منشآت التجزئة الكبيرة. و من أبرز صفات هذا النوع من المتاجر تولى صاحب المتجر نفسه أو أبناءه أو أقربائه مهمة البيع و / أو الإشراف داخل المتجر. و في الغالب يرتبط مالك المتجر بعلاقات شخصية و اجتماعية مع زبائنه، خصوصا و أن هذا النوع من المتاجر ينتشر في القرى و الأرياف والمناطق السكنية و يكون معروفا للسكان.

إن العلاقة الشخصية بين مالك المتجر و الزبائن تجعله على دراية كبيرة باحتياجاتهم و يساهم في عملية إيصال الطلبات الى المساكن و بهذا يوفر للزبون المشغول وقتا وجهدا لا يستهان بهما.

- **متاجر السلسلة<sup>2</sup>:** و هي مجموعة من المتاجر التي تباع نفس السلع، و تعمل تحت إدارة، و ملكية واحدة من خلال مركز رئيسي واحد. ويقوم المركز الرئيسي ببعض الوظائف و الأنشطة مثل الشراء المركزي، و الإعلان، و الإشراف و الرقابة على أعمال البيع، و التنسيق بين نشاط المتاجر المختلفة (حلقات السلطة) و تقوم متاجر السلسلة بأعمالها و نشاطاتها دون اللجوء إلى تجار الجملة، و هي بذلك تحقق وفورات اقتصادية كبيرة مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة و السعر.

- **الجمعيات التعاونية الاستهلاكية<sup>3</sup>:** هي جمعية اختيارية تضم مجموعة من المستهلكين النهائيين الذين ينظمون أنفسهم بغرض إشباع حاجاتهم و طلباتهم من المنتجات و الخدمات.

و الجمعيات التعاونية الاستهلاكية هي متاجر يمتلكها و يديرها مجموعة من المستهلكين و التي تعرض المنتجات و الخدمات. يتجه المستهلكون إلى التعامل مع الجمعيات الاستهلاكية بدلا من المتاجر اليومية لأنهم يتمتعون بميزة السعر المنخفض و الخدمة الممتازة.

- **متاجر الخدمة الذاتية<sup>4</sup>:** هو متجر للمواد الغذائية تفوق مساحته 400 متر مربع و لا تتعدى 2500 متر مربع، خدمة البيع فيه بأسعار منخفضة، و يقترح تشكيلة محدودة من المنتجات لا تتجاوز 1000 نوع كحد أقصى.

و تنظم متاجر الخدمة الذاتية على أساس تخصيص أقسام لكل نوع من الأنواع المختلفة من المواد الغذائية، و تعتمد هذه المتاجر على طريقة العرض الجذاب. و نتيجة لنجاح هذه المتاجر و تعرضها للمنافسة في نفس الوقت اتجهت هذه المتاجر

1- بشير عباس العلق،التسويق،سرت،ليبيا،الدار الجماهيرية للنشر و التوزيع،الطبعة الاولى،1996،ص 130.

2- ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 295.

3- حمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 203.

4- نفس المرجع ، ص ص 207 - 208.

إلى التوسع في عرض تشكيلات المنتجات المختلفة لشمول مستحضرات التجميل و العطور و الأدوات المنزلية، و الزهور، و المحلات بالإضافة إلى تقديم العديد من الوجبات سريعة الإعداد.

- **متاجر الأقسام<sup>1</sup>**: متاجر تجزئة متعددة الأقسام بمساحة بيع لا تقل عن 2500 متر مربع بخدمة بيع ذاتية، و تقوم بتوفير تشكيلة واسعة من المنتجات الغذائية و غير غذائية تتراوح ما بين 2500 و 80000 نوع. و عليه متاجر الأقسام هي متاجر كبيرة الحجم التي تقوم بعرض تشكيلة كبيرة من خطوط المنتجات و يختلف العمق الموجود داخل كل خط من متجر إلى آخر، و يلاحظ أن كثرة الأنواع و التشكيلات التي تعرضها متاجر الأقسام لا تعتبر خاصية مميزة لها

بل تتميز بأنها عبارة عن عدة محلات تحت سقف واحد و إدارة واحدة و توجد في أماكن مزدوجة بالسكان و تقدم خدمات إضافية لزبائن مثل المطاعم، و ساحات التسلية و خدمات الاتصالات السلكية و اللاسلكية.

- **بيوت الخصم<sup>2</sup>**: ظهر هذا النوع من متاجر التجزئة بعد الحرب العالمية الثانية. و تقوم هذه المتاجر ببيع مجموعة ضخمة من السلع التي تتمتع بمعدل دوران عال و أسعار منخفضة و تعد سياسة الأسعار المنخفضة من أهم خصائص هذه المتاجر، و هنالك العديد من الإجراءات و الوسائل لتحقيق هذا الهدف مثل: تقديم أقل خدمات ممكنة و تقليل الجهود البيعية، و استئجار أماكن رخيصة نسبياً (حيث توجد مثل هذه المتاجر بعيد عن وسط البلاد)، و استخدام عدد قليل من رجال البيع، و الاعتماد إلى حد ما على الخدمة الذاتية و قلة الاهتمام بالديكور الداخلي أو الجو المريح في متاجر الأقسام.

2- محمد فريد الصحن، اسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص 205.

3- ناجي معلا، رائف توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 291.

## خلاصة الفصل الأول:

يعتبر التوزيع نشاط متخصص هدفه إيصال المنتجات من المنتج (المورد) إلى المستهلك (المستعمل) في الوقت و المكان و الشكل و السعر المناسبين و هذا إرضاء للمستهلك.

و هناك مجموعة من السياسات للتوزيع، منها سياسة التوزيع المباشرة و سياسة التوزيع الغير مباشرة. و إذا اعتمدت المؤسسة على سياسة التوزيع المباشرة فإنها تعتمد على إمكانياتها في إيصال السلع إلى المستهلك النهائي و هذا ما يحدث نادرا، أما إذا اعتمدت على سياسة التوزيع الغير مباشرة فيجب أن تقوم باختيار الوسطاء الذين تتعامل معهم و كذلك تحديد عددهم و في كلتا الحالتين الهدف واحد و هو إيصال المنتج إلى المستهلك النهائي، و تتم عملية إيصال هذه المنتجات من خلال قنوات التوزيع و التي تتكون عموما من المنتج و الوسطاء و المستهلك، و المرتبطين فيما بينهم ارتباطا مصلحي. و فيما يخص هذه القنوات تتميز بين عدة أشكال بحسب نوع المنتجات. و ما ينبغي أن نشير إليه هو أن القناة تحقق عدة منافع خاصة للمستهلك و الذي يعتبر رضاه بمثابة تأشيرة استمرار المؤسسة. و تقوم المؤسسة بتوزيع سلعها و خدماتها عبر منشآت التوزيع تكون في بعض الأحيان ملكا لها أو مستقلة بذاتها، و منشآت التوزيع متعددة بسبب "إمكانية استحداث أنواع عديدة مع تغير الأسواق و البيئة التنافسية. مما يعطي المؤسسة فرصة المفاضلة بين البدائل المتوفرة في السوق من منشآت عند التخطيط لقنوات التوزيع التي تناسبها.

## الفصل الثاني:

### أدوات إدارة النشاط التوزيعي

## تمهيد:

نظرا لتعدد و اتساع مجال المزيج التوزيعي و التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة بالمؤسسة ظهرت الحاجة للتخطيط، رسم وتنظيم السياسات و الرقابة حتى يتسنى للمؤسسة التقليل من المخاطر المحيطة بها.

و في الوقت الراهن أصبح من الضروري على الإدارة الاهتمام بالتخطيط، التنفيذ، الرقابة على النشاط التوزيعي أكثر من أي وقت مضى. و قد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث و هي على النحو التالي: التخطيط للنشاط التوزيعي تم التنفيذ للنشاط التوزيعي و في الأخير الرقابة على النشاط التوزيعي.

## المبحث الأول: تخطيط النشاط التوزيعي.

إن التخطيط من أهم وظائف الإدارة التي تقوم المنظمة بأدائها إذ يمثل الأسلوب الداعي و الهادف لتوجيه جميع الموارد (المادية، البشرية و المالية) وفق مستجدات البيئة لما يحقق المسار التطويري المستمر في الإبقاء و مواصلة الأداء المستهدف. و بما أنه يسبق جميع الوظائف الإدارية في المنظمة فلا يمكن القيام بوظيفة التنظيم أو الرقابة أو التوجيه بصورة حرن الركون في وضع خطة عملية واضحة و قابلة للتنفيذ.

## المطلب الأول: مفهوم التخطيط.

أولاً: تعريف التخطيط<sup>1</sup>:

في ضوء التمهيد و التقدم السابق يمكن تعريف وظيفة التخطيط بما يلي: التخطيط هو إحدى وظائف الإدارة أو المدير و أحد مكونات العملية الإدارية و عمل يسبق التنفيذ و بموجبه يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها. و الفترة الزمنية اللازمة لذلك ثم وضع الخطة الكفيلة لتحقيق هذه الغاية بعد قيام بعملية تنبؤ للتعرف على الظروف و المتغيرات المستقبلية التي قد تحدث في الفترة المقبلة و التي من المحتمل أن تؤثر في سير تنفيذ الخطة و ذلك للعمل على مواجهتها.

و الخطة التي ينتهي إليها التخطيط ما هي إلا عبارة عن تحديد للأعمال و الأنشطة التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف الموضوعية، و هذه الأعمال تكون على شكل برامج عمل تفصيلية مجردة بزمن التقيد به ملزم عند تنفيذها، حيث توضح بشكل تفصيلي أين، و متى، و كيف يؤدي كل عمل و نشاط و لضمان حسن تنفيذ الخطة و برامجها وفق ما هو مطلوب.

يقوم التخطيط بوضع سياسات و إجراءات و طرق عمل يجب التقيد بها خلال مراحل التنفيذ فهي بمثابة قواعد إرشادية تنير الطرق للمنفذين للوصول إلى تحقيق أهداف الخطة، و بالتالي التخطيط.

1- عمر وصفي عقيلي، الإدارة (أصول و أساليب و مفاهيم)، عمان، الأردن دار المناهج للنشر و التوزيع بدون طبعة ص ص 271-272.



ثانياً: تخطيط عملية التسويق<sup>1</sup>: تختلف خطط التسويق عن خطط وحدة العمل الاستراتيجية في كونها تركز بصورة ضيقة و محدودة في المنتج و السوق و كيفية تطوير استراتيجيات تسويقية مفصلة و برامج تحقيق أهداف العمل في تسويق ذلك المنتج، و لذلك فإن خطة التسويق تعتبر الإدارة المركزية لإدارة و تنسيق الجهود التسويقية.

إن الشركات التي ترغب في تحسين فاعليتها التسويقية يجب أن تتعلم كيف تخلق و تطبق و تستخدم خططاً تسويقية متطورة.

و تتضمن عملية التخطيط عدداً من الخطوط التي يوضحها الشكل الآتي:

الشكل رقم(2-1): خطوات عملية التسويق

الخطوة الأولى	تحليل حاجات العملاء من خدمات المؤسسة. ملائمة الموقع. وقت التسليم. حجم الطلبية. تنوع السلع
الخطوة الثانية	تحديد أهداف مؤسسة التوزيع في ضوء مستويات الخدمة التي ستقدم
الخطوة الثالثة	تحديد استراتيجية المنشأة من حيث التغطية، المساندة المطلوبة، الملكية.
الخطوة الرابعة	اختيار المنشأة المناسبة من بين البدائل المتاحة.
الخطوة الخامسة	اختيار الوسطاء المحددين الشركاء في المنشأة المختارة

المصدر: عصام الدين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص 108.

المطلب الثاني: خطة عملية البيع

يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>2</sup>:

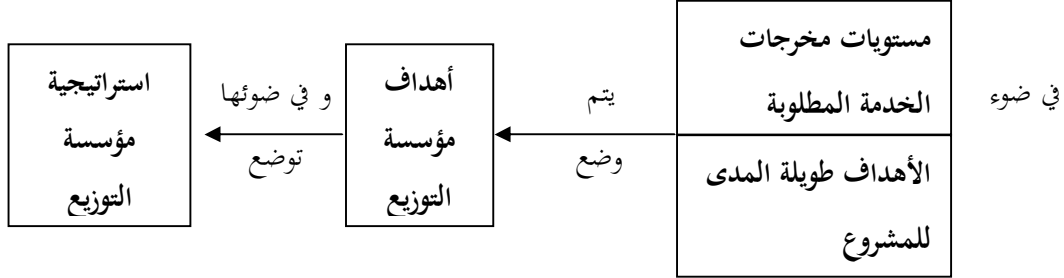
أولاً: فهم حاجات العملاء في نقطة البداية: إن نقطة البداية في تخطيط مؤسسة التوزيع هي السوق المستهدف الذي قد يتكون من مشترين صناعيين أو وسطاء أو مؤسسات أو أفراد فتصميم المنشأة و اختيار الشركاء الذين يساهمون فيها لا يكون له معنى ما لم يتم في إطار السوق المستهدف المطلوب خدماته و الحاجات المحددة لهذا السوق.

ثانياً: تحديد أهداف و الاستراتيجية: من تحليل مستويات الخدمة التي يريدها العملاء و الأهداف طويلة المدى للمشروع

<sup>1</sup> - محمد جاسم الصمدعي و آخرون، إدارة التسويق، الأردن دار المناهج للنشر و التوزيع، بدون طبعة ص 41.

<sup>2</sup> - عصام الدين أبو علفة التوزيع، (مفاهيم إستراتيجيات العمليات، النظرية و التطبيق) الجزء الثاني، بدون طبعة، ص 102-135.

الشكل رقم (2-2):اهداف مؤسسة التوزيع



المصدر: نفس المرجع السابق، ص 112

و قد تتعلق الأهداف بعيدة المدى بوحدة أو أكثر من الجوانب الآتية:

-العائد على الاستثمار

-الحصة من السوق

-المستوي المطلق المطلوب تحقيقه من الأرباح

و يرجع سبب أهمية الاسترشاد بالأهداف طويلة المدى إلى قرارات تصميم و اختيار مؤسسة التوزيع تعتبر هي نفسها قرارات طويلة الأجل و أقل تكرارا من كثير من القرارات التسويقية الأخرى، أي أن تغيير المنشأة المختارة أقل حدوثا غالبا ما ينص على درجة كبيرة من المخاطرة.

ثالثا:التغطية و المساندة: و تتعلق التغطية Coverage بعدد منافذ البيع المطلوب وجودها في منطقة جغرافية معينة و نوع مساهمتها في الوظائف التسويقية لتلبية احتياجات العملاء لحالتين و المرتقبين بدرجة كافية.

و يمكن التفرقة بين ثلاث استراتيجيات بديلة هي:

- التوزيع المكثف Intensive حيث يكون المنتج (أو الماركة) متاحا في أكبر عدد ممكن من المنافذ.

- التوزيع الانتقالي Sélective حيث يكون المنتج (أو الماركة) متاحا في عدد محدود من المنافذ في منطقة جغرافية معينة.

- الموزع الوحيد Exclusive حيث يكون المنتج (أو الماركة) متاحا لدى منفذ واحد في منطقة معينة.

و في استراتيجية الموزع الوحيد تشمل عملية التفويض (و أيضا التأثيرات المتبادلة) على الجوانب الآتية:

- الأسعار
  - المنتجات التي يغطيها الإنفاق
  - أنواع أو فئات المستهلكين
  - الحصة البيعية
  - المنطقة الجغرافية
  - الالتزامات المتعلقة بإعلان و تنشيط المبيعات
  - المخزون من البضاعة
  - قصر التعامل مع المورد فقط
- ربعا: الملكية: من العناصر العامة في استراتيجية المنشأة تحديد ما إذا كان المشروع يستطيع تقسيم العمل مع الآخرين كمحاولة لضمان توفير المستوى المناسب من الخدمة. و البدائل التي يستطيع المشروع المفاضلة بينهما و الاختيار منها تتمثل فيما يلي:

- الاعتماد على الوسطاء أو الموردين المستقلين (أي الذين يملكون مشروعاتهم بأنفسهم)
- اللجوء إلى التكامل الرأسي لوظائف الإنتاج و الجملة و التجزئة (أي امتلاك المشروع المنتج لكل مستويات مؤسسة التوزيع) و تحمل فيما يلي أهم الجوانب المتعلقة بكل منه:

الجدول رقم(2-1):اهم الجوانب المتعلقة بكل اعتماد

الاعتماد على الموزعين المستقلين	التكامل الرأسي لوظائف الإنتاج و الجملة و التجزئة
- أكثر صعوبة من الناحية الإدارية مقارنة بامتلاك المشروع لنضامه الخاص به بالكامل و ذلك بسبب تنوع (تعارض) الأهداف و التوقعات.	- تحقيق السيطرة و الرقابة على المنشآت من خلال التخطيط و رصد التصرفات
- تقترب به مشاكل الرقابة و التنسيق.	- وسيلة فعالة لضمان درجة عالية من التنسيق و تكامل المجهودات.
- يسمح لكل من المنتج و الوسيط بالتركيز على الأنشطة المرتبطة بمجال خبرته و بالتالي ظهور فوائد التخصص.	- غالبا ما يكون مرتفع التكلفة.
- غالبا ما تكون التكلفة الكلية للتوزيع أقل مقارنة بنظام التكامل.	- قد يؤدي إلى عدم المرونة البيروقراطية.

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا عي المعلومات السابقة

خامسا: الاختيار بين المؤسسات البديلة: بعد تحديد الأهداف و الاستقرار على الجوانب المتعلقة بالتغطية الملكية تتمثل المهمة التالية لمدير التسويق في تحديد المسار الذي يتبعه لتوفير منتجاته للمستهلكين أو المستخدمين النهائيين لها

سادسا: اختيار الأعضاء المشتركين المحددين في المؤسسة: يعتبر اختيار الشريك أو الشركاء تحديدا المحك الأخير لنجاح أو فشل العلاقات في المؤسسة التوزيع فكل التخطيط المقترح في الخطوات السابقة يصبح عديم الجدوى إذا لم توجد الأطراف المناسبة التي تستطيع تنفيذه. و تبين فيما يلي المعايير التي يمكن أن يستخدمها المورد أو المنتج في اختيار شركاء للمؤسسة و كذلك العوامل التي يمكن أن يستخدمها تجار التجزئة في اختيار الموردين الذين يتعامل معهم.

سابعا: معايير الاختيار من وجهة نظر المورد: يمكن للمورد أو المنتج الاعتماد على عدد كبير من المعايير في اختيار الشركاء المحددين الذين سيتعامل معهم:

- القوة المالية للشريك المحتمل.
- برنامج الإعلان و تنشيط المبيعات.
- قوة المبيعات.
- برامج التدريب.
- خطوط المنتجات.
- برامج المكافأة على المبيعات.
- السمعة العامة.
- إجراءات الصلب و السداد.
- تغطية السوق.
- خدمات التركيب و التصليح.
- آداء المبيعات.
- المصنع و المعدات و التسهيلات.
- القوة الإدارية.
- نوعية وجودة برامج البيان العملي.

ثامنا: معايير تجار التجزئة لاختيار الموردين: يمكن لتجار التجزئة أيضا استخدام عدد من العوامل التي تساعده على اختيار المورد أو الموردين الذين يتعامل معهم كشركاء في مؤسسة التوزيع و من بين هذه العوامل ما يلي:

- يقبل مردودات البضاعة التالفة.
- يقدم مسموحات متكررة مقابل الترويج.
- يقبل مردودات البضاعة المباعة.
- توفر المنتجات الجديدة.
- المعالجة الفورية للشكاوي.
- يقدم هامشا كافيا على القوائم الأسعار المقترحة.
- معروف بالأمانة.
- يمنح ائتمانا لأكثر من 30 يوما.
- يتعامل في مجموعة واسعة من المنتجات.
- يوفر خدمات العرض في المتاجر.

- سرعة و سهولة إجراءات الطلب.
- التسليم الفوري.
- لديه مخزون كافي.
- له سمعة طيبة.
- لا يشترط حد أدنى للطبعية.
- لديه رجال بيع ذوي دراية.
- يعطي خصم كمية.
- يقدم مساعدات ترويجية كافية.

### المطلب الثالث: اختيار الوطاء

#### أولاً: مفهوم الوطاء<sup>1</sup>

الوطاء هم عبارة عن مؤسسات أو أفراد يقدمون العديد من الخدمات التوزيعية المباشر المرتبطة إما بشراء أو بيع المنتجات و هي تتدفق من المنتجين إلى مستهلكين و الوطاء قد يمتلكون سلعة أو خدمة أو قد يساعد فقط في تقديم خدمات تسهيلية دون امتلاك السلعة أو خدمة و ذلك في حالة عدم استطاعة الأطراف الأخرى القيام بتلك (المهارات) المهمات.

و يمكن تصنيف الوطاء إلى صنفين - وطاء تجار.

- وطاء الوكلاء.

أ- وطاء التجار : هم الذين يمتلكون السلعة أو الخدمة

ب- وطاء الوكلاء: هم الذين لا يمتلكون السلعة أو الخدمة لكنهم يقدمون خدمات مفيدة المنتجين أو البائعين والمشتريين فتجار الجملة و تجار التجزئة أمثلة على الوطاء التجار أما السماسرة العقارات و السيارات ووكلاء المنتجين و الوكلاء السياحيين فهم أمثلة على الوطاء الوكلاء

#### ثانياً: أسس و معايير اختيار الوطاء<sup>2</sup>

(1) الموقع: من الضروري أن يكون الوسيط قريباً من المستهلكين أو في المواقع التي يفضل المستهلكون التسويق منها و الطبيعي والأغراض المنافسة، أن يوجد الوطاء في أماكن معينة كل منهم يسعى لا جذب الزبائن، و لهذا السبب نلاحظ في الغالب أن مناطق تواجد العملاء و المستهلكين هي نفسها أماكن تركز الوطاء.

1- هاني الضمور، طرق التوزيع، مرجع سبق ذكره، ص 28.

2- محمد جاسم الصمدعي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 256.

- (2) الكفاءة الإدارية و البيعية: إن الحاجة لوسطاء أكفاء أمر ضروري في عالم المنافسة الشديدة، و لهذا فإن الوسطاء الأكفاء هم الأكثر شهرة ومكانة في السوق، هؤلاء الوسطاء يخلقون الصلب على السلعة من خلال كفاءتهم الإدارية و البيعية، و استثمارهم الفاعل للعلاقات مع العملاء و المستهلكين و كذلك مع المنتجين.
- (3) الخدمات: تعتبر الخدمات ضرورية لبعض السلع خصوصا تلك التي تتطلب خدمات ما بعد البيع و من شروط نجاح بعض الوسطاء أن يكون قادرين و مستعدين لتقديم الخدمات سواء قبل عملية الشراء أو بعدها.
- (4) تشكيلة المنتجات: و المقصود بها ما يقوم الوسيط بتوزيعه من المنتجات و هل هي معاملة أو منافسة للمنتج.
- (5) القدرة المالية: و هي مؤشر لحجم التعامل الذي يقوم به الوسيط، من الأمثلة على ذلك، كمية المخزون الذي يستطيع الوسيط الاحتفاظ به و قدرته على الوفاء بالالتزامات اتجاه المشروع و قدرته على تقديم الخدمات الائتمانية للمنتفعين و هكذا.

#### ثالثا الاعتبارات التي تضمن أهداف المؤسسة

لاختيار منافذ التوزيع يخضع العديد من الاعتبارات و التي تتضمن في نهاية تحقيق أهداف الشركة المتعلقة بالتوزيع ومن ضمن هذه الاعتبارات ما يلي:<sup>1</sup>

- (1) تغطية السوق: إن حجم السوق المرتقب، و المستهدف يعتبر من الاعتبارات الهامة في اختيار الوسطاء داخل المستفد فقدرة الوسطاء على تغطية السوق و من ثم المناطق البيعية المكونة له يعطي للمؤسسة ميزة تفصيلية في السوق الذي تقدمه و بطبيعة الحال يرتبط ذلك بطبيعة السلعة و مدى استعداد المستهلك لبذل الجهد في سبيل الحصول عليها.
- (2) الوقاية: يرغب مديري التسويق في العديد من الحالات تحقيق رعاية على السلع التي يقومون بتسويقها و الأسواق التي يخدمونها تقل درجة الرقابة على السلعة كلما تم انسيابها من عضو لآخر داخل منفذ، فعند قيام المنتج ببيع السلع لدى تاجر الجملة مثلا يصبح مالكا لها و بالتالي يستطيع أن يتصرف بحرية في تخزينها أو حجبها عن السوق لفترة أو عرضها بطريقة غير ملائمة و يؤثر ذلك بطبيعة الحال على استراتيجيات المؤسسة التسويقية و صورتها للهيئة و من ثم يكون على المنتج أن يختار الوسطاء بطريقة تضمن معها إمكانية تحقيق رقابة على الأسواق
- (3) التكلفة: تلعب التكاليف دورا هاما في تحديد منافذ و الوسطاء الذين يتم اختيارهم فغالما أن هدف أي مؤسسة هو تحقيق الأرباح يجب أن يقوم بحساب تكاليف كل منفذ و تأثير ذلك على الأرباح النهائية له و يرى الكثيرون أن استخدام

<sup>1</sup> - فريد محمد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 350، 351.

طريق قصير أو مباشر للتوزيع يقلل من التكاليف حيث يتمكن المنتج من تحقيق نتيجة لإسقاطه بعض القنوات و يتم استخدام ذلك المؤثر في بعض العلاقات مثل اشترى مباشرة من المصنع و لكن هذا الرأي ليس صحيحا في كثير من الأحوال حيث أن الاستعانة بالوسطاء المتخصصين يؤدي إلى القيام بالوظائف و الخدمات المطلوبة بفعالية أكبر من المنتجين أنفسهم.

و لهذا فإن التكلفة تنخفض باستخدام الوسطاء، بالإضافة إلى ذلك فإن قيام المنتج باستخدام الطريق المباشر أو الطريق القصير نسبيا يؤدي إلى ارتفاع التكاليف نتيجة حاجة المنتج إلى الكثير من الاستثمارات و التي تتمثل في توفير قوي بيعية عالية المهارة و فتح محلات للتجزئة لحساب المنتج لضمان تغطية السوق و بالتالي يجب على المنتج أن يفاضل بين استخدام قوى بيعية في التوزيع المباشر أو استخدام على أساس المعيار الاقتصادي و ربحية كل طريقة حيث أن كل يقبل سوق يقدم مستوى مختلف من المبيعات و التكاليف و بالتالي الأرباح من الناحية الأخرى تصعب التكاليف فورا في اختيار المباشر للوسطاء داخل كل مجموعة من أعضاء المنفذ بحيث يفضل اختيار الوسطاء الذي يقبلون أحين ربح

**4) القدرة على التكيف:** و تعني مرونة المنتج في تغيير مناطق التوزيع عند الرغبة في ذلك فهنالك قيود معينة تفرض عند اختيار وسطاء معينين يصعب تغييرهم في الأجل القصير فعلى سبيل المثال فإن استخدام الوكلاء يترتب عليه التزام طويل الأجل قد يمتد إلى خمس سنوات أو يزيد، و قد يظهر خلال هذه الفترة أعضاء يكونوا أكثر قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة.

من العرض السابق يمكن القول بأن المعايير السابقة قد تبدوا متعارضة بعض الشيء فالرغبة في تغطية السوق أفضل قد تزيد من التكاليف و تقلل من رقابة المنتج على أعضاء المنفذ بينما نجد أن الاعتماد على منافذ توزيع أقصى يؤدي إلى المزيد من الرقابة و التخفيض التكاليف و لكن على حساب التغطية المطلوبة، و على رجال التسويق الموازنة بين هذه البدائل و اختيار البديل الأكثر الجاذبية في ضوء طبيعة السلعة و سياسات المؤسسة و التي يقابل الأهداف التسويقية واحتياجات المستهلكين في نفس الوقت و على الجانب الآخر فإن اختيار الوسطاء الأفراد داخل المنفذ يخضع لعملية تحليل أخرى.

من خلال الاعتماد الإجابة على الأسئلة الآتية:

- هل موقع الموزع بالقرب من السوق المستهدف.
- هل يستطيع الموزع أن يمد المشتري بالخدمات المطلوبة.

## المبحث الثاني: تنفيذ النشاط التوزيعي

من خلال هذا المبحث سنطرق إلى كيفية إنجاز النشاط التوزيعي و ذلك من خلال تنظيم النشاط التوزيعي ثم توجيه النشاط ثم العلاقة التي يجب أن تكون المنتج و الوسطاء.

## المطلب الأول: تنظيم النشاط التوزيعي:

أولاً: تعريف التنظيم<sup>1</sup>:

عرف البعض التنظيم بأنه عملية تحديد المهام التي يجب إنجازها، من الذي سينجزها؟ وكيفية تجميع تلك المهام ؟ و من يراهم ، من؟ و أين سيتم اتخاذ القرارات؟

و يرى الآخرون بأن التنظيم الوظيفة الإدارة المتعلقة بتحديد المهام و تجميعها في أقسام مختصة ثم تخصيص الموارد لتلك الأقسام و هو ما يعني ببساطة الاتجاه نحو التفويض

و تعطي عملية التنظيم نوعين من الاعتبارات<sup>2</sup>:

(1) اعتبارات تصميم الهيكل: و يدخل فيها تحديد الأنشطة و الوظائف و التقسيمات الإدارية، و نطاق الإشراف، و تتبعها اعتبارات توفير القوى البشرية اللازمة. إن عملية تصميم الهيكل التنظيمي عملية معقدة و صعبة بحكم ما تنظمه من أبعاد و مكونات تتفاعل فيما بينها لتتيح لنا مجموعة من البدائل الكثيرة يصعب الاختيار فيما بينها منه فإن تصميم الهيكل التنظيمي هو عبارة عن مجموعة قرارات نلخصها فيما يلي:

- قرار يتعلق بتقسيم العمل و درجة التخصص.

- قرار يتعلق بنطاق الإشراف.

- قرار يتعلق بالأساس التي يتم عليه تجميع الوظائف و الأنشطة.

- قرار يتعلق بتوزيع السلطات بين الوظائف.

(2) اعتبارات التنسيق: هو الذي يترتب تأمينه من خلال استعمال السلطة و تفويضها، و من استخدام اللجان و تصميم العمل، و يشمل التنظيم التنسيقي على تحديد أوجه النشاطات المختلفة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة

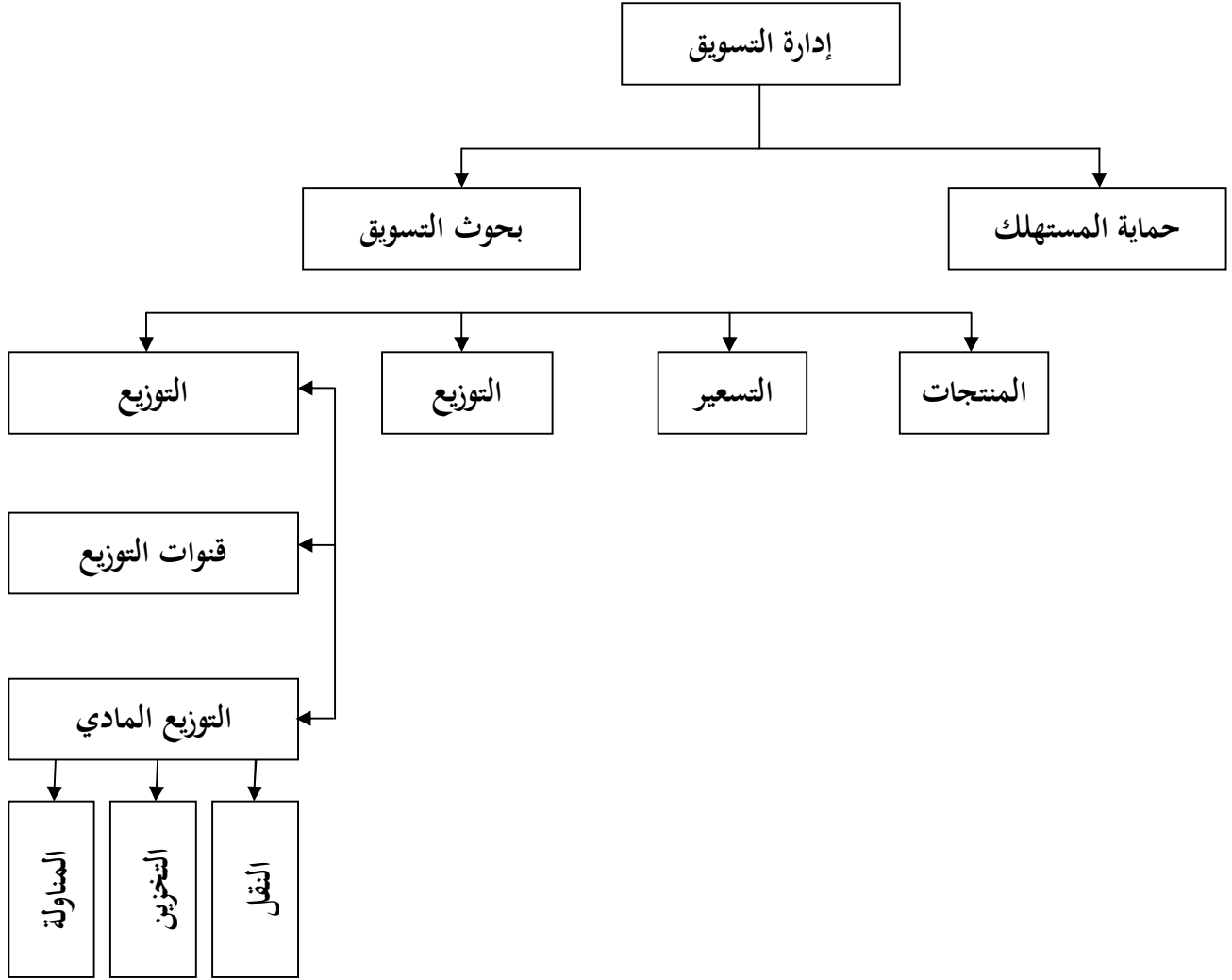
1- طارق طه، التنظيم (النظرية، الهياكل، التطبيقات)، الإسكندرية، مصر، دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع، بدون طبعة، ص ص 32-33.

2- خليفي رزقي، إدارة النشاط التوزيعي في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، فرع تسويق، جامعة الجزائر، 2006، ص ص 73-74.



وتجميعها في إدارات و أقسام، و تحديد العلاقة بينهما، و كذلك تحديد سلطات و مسؤوليات كل منها، إضافة إلى سلطات الأفراد داخل الإدارات و اختصاصاتهم و مسؤوليات كل منها إضافة إلى سلطات الأفراد.

و الشكل رقم(2-3): يبين أنشطة التوزيع:



المصدر: نفس المرجع السابق، ص 76.

من خلال الشكل نقول ان تنظيم وظيفة التوزيع يتم من خلال تحديد قنوات التوزيع و يتم من خلال تحديد سنوات التوزيع التي تعتمد عليها المؤسسة، و تحديد الوسطاء داخل كل قناة و ذلك حسب الأنواع كما نقوم بتحديد الهيكل التنظيمي كوظيفة التوزيع، و التوزيع المادي أيضا تتحدد الأفراد القائمين بوظيفة المناولة، والأفراد القائمين بوظيفة النقل، و الأفراد القائمين بعملية التخزين و تقوم بتحديد مسؤوليات و سلطات كل فرد داخل وظيفة التوزيع.

### المطلب الثاني: توجيه النشاط التوزيعي

تعددت التعاريف التي أعطيت لملف التوجيه و نذكره من تلك التعريفات<sup>1</sup>:

التوجيه هو عملية إدارية تنفيذية تنطوي على قيادة الأفراد و الإشراف عليهم و توجيههم و إرشادهم و رعايتهم حول كيف ينفذون العمل المطلوب منهم تحقيقا للتنسيق بين جهودهم و تنمية التعاون وصولا إلى الهدف المشترك.

أما المقصود بمصطلح القيادة في هذا الإطار هو:

-القدرة على الحصول على التعاون مع العاملين.

-مساعدة العاملين على قبول كل شيء يتعلق بالأداء و العمل.

-الوصول إلى فريق عمل متكامل و يعمل بشكل منسق.

" هو تمكن المستخدمين من حسن أدائهم أعمالهم " هذا حسب هاروندكونتر و زميله سيريل أورنل.

" هو الإرشاد و التعليم و خلق الحافز و الإشراف على معاونين " هذا حسب هايمان و هيلجيرت.

و خلاصة القول فإن وظيفة التوجيه ذلك النسق الذي يتبعه المسؤولون في المنظمات للتأثير في الأفراد و الجماعات لأداء

العمل بانسجام و باختيارهم لتحقيق الأهداف و هي تتضمن مجموعة من الحقائق و هي:

- وظيفة التوجيه تتعلق مباشرة بإدارة العنصر البشري في المنظمة.
- وظيفة التوجيه تعتبر الوسيلة التنفيذية لتحقيق التعاون بين العاملين بالمنظمة.
- تمارس وظيفة التوجيه بفاعلية أكثر في عملية القيادة و الحفز الإنساني و الاتصالات.
- تكمن أهمية التوجيه عندما يكون هناك فهم عام لطبيعة السلوك الإنساني و توجيهه لتحقيق أهداف المنظمة.

تعتمد هذه وظيفة التوجيه على أداتين هما<sup>2</sup>:

**1) الأوامر:** و بدون إصدار الأوامر لا يمكن العاملون من التعريف على حقيقة العمل المطلوب أدائه، أو التعرف على اتجاهات الإدارة التسويقية و تتميز الأوامر بخصائص معينة و هي ارتباطها بمقتضيات و متطلبات الموقف و فعالية الأوامر

1- خليفه رزقي، مرجع سبق ذكره، ص75.

2- نفس المرجع، ص76-77.

والاقتناع بها و اكتمال الأوامر دون زيادة في التفصيل و طبيعة الإلقاء و مدى حثها على الموافقة عليها و تأخذ الأوامر صورة اقتراحات أو توصيات، و يجب إصدار الأوامر و التعليمات الخاصة بالمؤسسة و منتجاتها و سياساتها و التغيرات التي تطرأ على منتجات المؤسسة و أسعارها لجميع العاملين في إدارة التسويق بصفة عامة و رجال البيع و الوسطاء من الحصول رضا المستهلك، و بالتالي ضم استمرارية عمل المؤسسة، كما ينبغي التأكد من وصول هذه البيانات دون تشويه، و كذلك فهمها و الاقتناع بها.

(2) **حفز العاملين في إدارة التوزيع:** يقوم هذا الإجراء على تحفيز العاملين أثناء تنفيذ العمل، و ذلك من خلال العوامل التي تؤثر في الرغبة و الحماس و الإخلاص في اللحظة التي يجري فيها ذلك العمل، و من بين هذه العوامل ما هو تأديبي كإصدار العقوبات المناسبة للأفراد الذين يقومون بعملهم على أحسن وجه، و هناك ما هو تشجيعي كتقديم المكافآت.

و يعتمد نوع التوجيه و مقاربه بدرجة كبيرة على نوع و مقدار التخطيط و التنظيم فكلما قل التخطيط و التنظيم، كلما زادت الحاجة إلى التوجيه، و العكس كلما كان التخطيط و التنظيم أكثر اكتمالا. كانت المشاكل المتوقعة أقل، و كلما قلت القرارات الفورية التي يضطر المدير إلى اتخاذها عندما يواجه العاملين نحو الأهداف المرغوبة، و ذلك بافتراض أن كلا من التخطيط و التنظيم قد تتم بطريقة فعالة.

و من خلال ما سبق يمكننا القول على أن إدارة التوزيع تقوم بتوجيه العاملين فيها توجيهها مناسباً لإنجاز الأعمال على أحسن وجه و ذلك من خلال إصدار الأوامر و التعليقات المناسبة، و كذا القيام بتحفيز الأفراد العاملين فيها، تحفيزاً فعالاً يؤدي إلى رفع الأداء كما يجب على إدارة التوزيع أيضاً الاهتمام بالوسطاء الذين تتعامل معهم في تصريف المنتجات و ذلك من خلال تقديم الإرشادات و المساعدات و ذلك لضمان تعاونهم و رفع أدائهم.

### المطلب الثالث: تنمية العلاقات مع الوسطاء

بعد اختيار المؤسسة للوسطاء الذين ستتعامل معهم في كل قناة، فإنه من المنطقي أن تسعى المؤسسة من جانبها، إلى تكوين علاقات طيبة مع هؤلاء الوسطاء بحيث تكون بينهم علاقات التعاون، كما يجب على المؤسسة المحافظة على هذه العلاقات، فالمؤسسة التي تنظر إلى الوسطاء على أنهم يكونون معهم فريقاً واحداً يعمل على تحقيق مصالح مشتركة، ستتمكن من الحصول على تعاون الوسطاء، و تحقق في نفس الوقت أهدافها التسويقية و يعتمد ذلك بصفة أساسية، على مدى تفهم المؤسسة لحاجات و دوافع و سيكولوجية الوسيط، فبدلاً من النظر إليه على أنه وسيلة لتصريف السلعة

نظيرا هامشا ربح معين، يجب عليها أن تعمل على استمالة الوسطاء للعمل معها على تحقيق أهداف الطرفين في نفس الوقت و بنفس القدر الذي يتوقع المنتج (المؤسسة) من الوسيط قيامه ببعض المهام، فان الوسيط يتوقع أيضا من المنتج أن يقوم ببعض الوظائف مثل<sup>1</sup>:

- تقديمه لمنتجات مقبولة في السوق.
  - العمل على تقديم منتجات جديدة من وقت لآخر.
  - تقديم مساعدات فنية و ترويجية و مالية للوسطاء.
  - العمل على ترسيخ الاسم التجاري و خلق تفضيلات المستهلكين للسلع عن طريق الترويج.
  - مكافأة الوسيط الذي يعمل بإخلاص و معاملته معاملة خاصة تختلف عن الوسطاء الغير متعاونين.
- و يتبع المنتج (المؤسسة) عدة وسائل في سبيل ضمان و تنمية العلاقات الطيبة مع الوسطاء و ضمان تعاونهم وهي:
- قيام مندوبي المؤسسة بزيارات ودية للوسطاء لحل مشاكلهم و الوقوف على وضع المنتجات في السوق، مع تلبية طلبات الوسطاء من المنتجات، و خاصة تلك التي تتعرض في وقت معين لانخفاض المعروض منها.
  - مساعدة الوسيط في تحديد الحجم المناسب للمخزون الواجب الاحتفاظ به من السلع المختلفة، و توضيح طرق التخزين المناسبة التي لا يترتب عليها أي تلف للسلعة.
  - عدم إتباع سياسة التحصيل بمعنى فرض كميات معينة من السلعة غير الرائجة مقابل حصول على كميات من سلعة رائجة، و بدلا من هذا يمكن إتباع أساليب الترغيب مثل رفع هامش الربح عليها أو إعطاء تسهيلات في الدفع.
  - تقديم بعض المساعدات الترويجية للوسطاء مثل الملصقات الورقية، أدوات لعرض السلعة عليها، بعض الهدايا في المناسبات.
  - تدريب كمال البيع لدى الوسيط على فن البيع، و كيفية معالجة المشاكل التي تواجهه في السوق.
  - عقد مؤتمرات سنوية للوسطاء لمناقشة مشاكل التوزيع و الموضوعات الخاصة بالسلع الجديدة و يناسب هذا الأسلوب بصفة خاصة الوكلاء الوحيدين للسلع الخاصة.

<sup>1</sup> - خليفي رزقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 78-79.

- و تقوم المؤسسات بربط الحوافز المقدمة للوسطاء بما يقدمون من خدمات متعلقة بالتغطية الجغرافية، توفر السلعة في الأماكن المناسبة، الخدمات الفنية المقدمة و المعلومات السوقية، فيتم الاتفاق مع الوسطاء على وضع مكافآت مبنية على أسس و شروط معينة.

و كبديل آخر تقوم بعض المؤسسات بإنشاء قسم داخل إدارة التسويق بالمؤسسة يهتم بالعلاقات مع الوسطاء، و التي تكون مهمته الأساسية التعرف على حاجات الوسطاء و بناء خطة بيعية مشتركة و حل مشاكلهم المختلفة، و يتم تنفيذ ذلك عن طريق اشتراك الوسطاء مع المسؤول عن هذا القسم في تحديد الأهداف البيعية و مستويات المخزون المناسبة، و أماكن عرض السلعة داخل المتجر، احتياجات تدريب رجال البيع لدى الوسطاء، و خطط الإعلان المشترك و ترويج المبيعات، و الهدف من هذا الأسلوب هو إقناع الوسيط على أنه يعمل كفريق واحد مع المنتج لتحقيق الأهداف المشتركة لكلا الطرفين.

## المبحث الثالث: الرقابة على النشاط التوزيعي

تعد الرقابة إحدى العمليات الأساسية التي تمارسها المنظمات المختلفة و هي إحدى الوظائف الإدارية، و لكي تؤدي المؤسسة أنشطتها المختلفة و تحقيق أهدافها لابد من ممارسة وظيفة التخطيط ثم ممارسة وظيفة الرقابة و التي تمثل مقارنة الأداء المحقق فعلا للخطة المحددة مسبقا ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية

## المطلب الأول: تعريف الرقابة

الرقابة هي إحدى وظائف المدير من خلالها يتأكد من أن تنفيذ العمل يتم وفق ما هو مخطط و مرسوم له. و في سبيل ذلك تسعى إلى متابعة العمل، و قياس الأداء و الإنجاز الفعلي له و مقارنته مع ما هو مخطط باستخدام معايير الرقابة التي يقارن بها هذا الإنجاز، حيث نتيجة المقارنة تحدد الانحرافات الإيجابية التي يجب تدعيمها و زيادة الاستفادة منها أما الانحرافات السلبية (الأخطاء) التي يجب توضيح كيفية علاجها و تفاديها مستقبلا في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة بأعلى كيفية ممكنة، إذن الرقابة تنهي عمل المدير بتأكده من أن ما تم فعله هو الذي كان يقصده مورديه من رؤوسه تماما و التثبت من دقة الاتجاه نحو الهدف و التأكد من صحة المسار إليه<sup>1</sup>.

أولاً: مفهوم الرقابة التسويقية<sup>2</sup>.

هي الوسيلة لإنجاز أقسام التسويق كما أنها تعرف على أنها عملية التأكد من أن النشاطات التسويقية تنفذ حسب المخطط لها، كذلك وضع أسس لملاحظة الإنجاز و اتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضروريا و عندما تكون الانحرافات مؤذية، و هي عملية مستمرة لاكتشاف و قياس الانحرافات عن النتائج المرغوب بها واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

## المطلب الثاني: أنواع الرقابة التسويقية

هناك عدة تقسيمات للرقابة على الأداء التسويقي منها<sup>3</sup>:

1-عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص443.

2- محمد جاسم الصمدعي، رشادة محمود يوسف الساعد، إدارة التسويق (التحليل، التخطيط، الرقابة) عمان، الأردن، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 2007، ص 32.

3-غازيباوع علي، الرقابة التسويقية و أهميتها في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، فرع:تسويق، جامعة البليدة، 2005، ص ص 64-65.

التقسيم الأول:

(1) الرقابة الاستراتيجية: وهي التي تركز على القضايا الكبيرة و تطلب تغيرات مؤثرة في الهيئة الخارجية و في أعمال المنافسين و خططهم و في الإدراكات التي يحملها العملاء، عن المنظمة في نقاط القوة و الضعف، و في الاتجاهات الواسعة لأداء المنظمة.

(2) الرقابة التكتيكية: تتركز هذه الرقابة على تقييم تنفيذ الخطط التكتيكية في مختلف المصالح التابعة لإدارة التسويق و متابعة النتائج الدورية المرتبطة بها و اتخاذ الموقف الصحيح كلما تطلب الأمر ذلك.

(3) الرقابة التشغيلية: تتضمن متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية و التعرف على النتائج اليومية و اتخاذ الموقف التصحيحي كلما تطلب الأمر و في واقع الأمر تتداخل مستويات الرقابة عبر مستويات الإدارة إلى درجة يصعب الفصل فيما بينها.

ثانيا: التقسيم الثاني:<sup>1</sup>

(1) الرقابة السابقة: يقصد بها الرقابة التنبؤية أي التي تستخدم للتنبؤ بالمشكلات التي تحدث في المستقبل و ذلك بقصد الاستعداد لمواجهةها من خلال اقتراح بدائل التصرف الممكنة لمواجهة هذه المشكلات و يعتمد النشاط الرقابي هنا على نظم المعلومات الإدارية و الحسابات الإلكترونية.

(2) الرقابة اللاحقة: وهي الرقابة التاريخية و التي تنصب على عملية المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المخطط له سبقا و ذلك في ضوء البيانات التي تم تجميعها عن جوانب الأداء المختلفة للنشاط التسويقي.

(3) الرقابة المتزامنة: وهي تلك المعلومات الرقابية التي تتم أثناء تنفيذ العمليات و الأنشطة التسويقية و يكون التركيز في هذا النوع من الرقابة على أداء المرؤوسين و تعتمد الرقابة على تقرير أداء العاملين.

ثالثا: التقسيم الثالث:

(1) الرقابة على مستوى الأفراد: تتمثل على تلك النظم الرقابية التي توضح درجة الكفاءة التي تعد عن طريق الرؤساء في مختلف الدرجات و الأقسام و الوحدات الإدارية.

<sup>1</sup> - محمد الصربي، إدارة التسويق، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، بدون طبعة، 2006، ص ص 292-293.

(2) الرقابة على الأنشطة: حيث تتواجد أنواع من النظم الرقابية بحسب وظائف المؤسسة، فهناك الرقابة على النشاط التسويقي و آخر على النظام الإنتاجي و ثالث على نظام الأفراد.

(3) الرقابة على مستوى المنظمة: و هنا نجد أن هناك أنواع من النظم الرقابية التي تقوم بها الإدارة العليا للتأكد من تحقيق الأداء الكلي للمنظمة ومدى الوصول إلى أهدافها الاستراتيجية و هذا النوع من الرقابة قد يترتب عليه من الإجراءات مثل إعادة الهيكلة التنظيمية.

رابعاً: التقسيم الرابع:

(1) الرقابة على الخطة السنوية<sup>1</sup>: و يتمثل الغرض الأساسي في رقابة الخطة السنوية في التأكد بأن الشركة تحقق أهداف المبيعات و الأرباح و غيرها من الأهداف التي تم تحديدها في خطتها السنوية و هناك أربع طرق رئيسية يمكن للإدارة استخدامها من أجل فحص مدى التقدم في تحقيق الأهداف الموضوعة و تتمثل في:

- رقابة المبيعات.

- تحليل المبيعات على أساس جزئي.

- رقابة نصيب السوق.

- رقابة مصروفات السوق.

- متابعة اتجاهات المستهلكين.

(2) الرقابة على الأرباح: تحتاج الإدارة إلى تقسيم ربحية كل عنصر من عناصر الخدمات أو الأنشطة التي تقدمها حتى يمكنها تقدير المجالات التي تتوسع فيها و تلك التي تقللها أو تنسحب منها حتى تحظى من استغلال إمكانياتها ولذا تقوم بتقييم كل خدمة من خدماتها عن طريق حساب تكاليف و أرباح كل الوظائف التسويقية في كل مجال ومقارنتها بالتكاليف المقدرة و تحديد ربحية و خسارة كل منها.

1- العير فرحانية، دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي و الرقابة عليه، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، فرع تسويق، 2006، ص ص



3) تقييم كفاءة الأداء<sup>1</sup>: إذا وضحت الدراسات السابقة أن معدلات الربحية غير مناسبة لبعض مجالات الخدمات والأنشطة السابق تقييم ربحيتها لذلك فإن السؤال الذي يتبادر على ذهن هو ما إن كانت هناك طرق أكثر كفاءة وفعالية لإدارة قوى الإنتاج و تقديم الخدمة أو الإعلان و ما في هذه الطرق.

### المطلب الثالث: تقييم النشاط التوزيعي:

من المهم معرفة مدى فعالية أي نشاط من ناحية، و مدى كفاءته من ناحية أخرى و يقصد بالفعالية مدى تحقيق الأهداف التي كانت منتظرة من النشاط الفعال هو ذلك النشاط الذي يحقق الأهداف المنتظرة منه، أما الكفاءة فيقصد بها الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة بأنسب الطرق و فيما يلي بعض النقاط التي يمكن من خلالها تحديد فعالية وكفاءة النشاط التوزيعي.

أولاً: ما مدى فعالية قنوات التوزيع المتبعة و أثرها على حجم مبيعات المؤسسة و مدى معدلات المبيعات خلال كل قناة و مدى استقرار أو ازدياد هذه المعدلات<sup>2</sup>:

- تحديد التكاليف التسويقية الخاصة بكل قناة.
- مدى الجهود الترويجية التي يبذلها كل وسيط اتجاه منتجات المؤسسة.
- مدى وفاء الوسيط لالتزاماته اتجاه المؤسسة (احترام مواعيد الدفع شروط عرض السلعة).
- مدى تعامل الوسيط مع مندوبي البيع التابعين للمؤسسة.
- مدى وجود قنوات توزيع بديلة (وسطاء) تؤدي إلى أداء و خدمة أفضل أو إلى تكلفة أقل.
- مدى فعالية الجهود و الخدمات التي تقدمها المؤسسة لقنوات التوزيع (الوسط).
- مدى رضا قنوات التوزيع (الوسطاء) عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة و مندوبيها، و مدى تعامل إدارة التوزيع معهم.

ثانياً: مدى كفاءة التوزيع المادي للمنتجات من ناحية:

- سلامة و سهولة الإجراءات.
- سرعة تجهيز الطلبات، و متوسط الوقت المستغرق في ذلك.

1- سولاف شباح، مبادئ الإدارة العلمية للعملية التسويقية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، فرع: تسويق، جامعة الجزائر، 2012، ص 134-135.

2- خليفي رزقي، مرجع سبق ذكره، ص 96-97.

- سرعة تسليم الطلبات، و متوسط الوقت المستغرق في ذلك.
  - سلامة وصول المنتجات إلى المشتري.
  - سلامة نظام مراقبة المخزون من منتجات تامة الصنع و معدل البيع.
  - اقتصاديات عمليات ووسائل النقل.
  - معدلات تكلفة التشغيل و الصيانة لمعدات النقل و المناولة.
  - نسبة المردودات من البضاعة بسبب التلف جراء عمليات النقل و المناولة.
  - عدد مرات تأخر تسليم البضاعة خلال فترة معينة أو في المتوسط.
  - نصيب الوحدة المباعة أو كل وحدة نقدية من المبيعات من تكلفة التوزيع المادي.
  - شكاوى العملاء و الوسطاء من إجراءات و خدمات التوزيع المادي و العاملين في جهاز التوزيع.
- من خلال النقاط التي استعرضناها نلاحظ أن تقييم أداء النشاط التوزيعي يستمر كل من السياسات و الاستراتيجيات التوزيعية التي تتبناها المؤسسة، و نشاط التوزيع المادي بمختلف مكوناته (النقل، المناولة، التخزين) كما يشمل قنوات التوزيع (الوسطاء) المختلفة التي تعتمد المؤسسة عليها إيصال منتجاتها إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي.

## خلاصة الفصل الثاني:

من خلال معالجتنا لهذا الفصل نستنتج أن قيام بإدارة النشاط التوزيعي تبدأ بمرحلة التخطيط و الذي يقصد به وضع الأهداف و البرامج و الإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

بعد قيام بعملية التخطيط لما يجب أن يتم عمله تأتي مرحلة التنفيذ بحيث تقوم إدارة التوزيع بوضع هيكل ينظم العمل داخل هذه الإدارة بحيث تحدد المسؤوليات و الصلاحيات و عمل كل فرد داخل هذه الإدارة و يتم فيها توجيه الأفراد من طرف رؤوسهم للقيام بالأعمال المطلوبة منهم، و يتم قياس فعالية عمليتي التخطيط و التنفيذ من خلال عملية الرقابة و التي هي نشاط إداري هدفه تقييم أنشطة المؤسسة.

## الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة توزيع

التجهيزات المنزلية

و المكاتب « **EDIED** »

## تمهيد:

إن المؤسسات مهما اختلفت و تنوعت نشاطاتها تعتبر الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية، المادية اللازمة لتحقيق هدفها الأساسي و لضمان بقائها و استمرارها في السوق.

و من الوظائف التي تهمنا من بين الوظائف الموجودة في المؤسسة هي وظيفة التوزيع التي تعمل على إيصال المنتجات من مكان إنتاجها إلى مكان استهلاكها أو استعمالها، و مع التطورات التكنولوجية و انتشار القطاعات السوقية، كان لابد من وضع استراتيجية فعالة للقيام بعملية إيصال المنتجات في الوقت و المكان المناسب و بأقل التكاليف، لأن نجاح أي مؤسسة مرتبط بنجاح وظائف التسويق المختلفة منها وظيفة التوزيع التي تعتمد عليها لزيادة مبيعاتها.

سنحاول من خلال هذا الفصل إعطاء لمحة تاريخية عن مؤسسة EDIED و هيكلها التنظيمي، أهمية و أهداف المؤسسة و كذلك السياسات و القنوات المتبعة من طرف المؤسسة في توزيع المنتجات بالإضافة إلى توضيح بعض المشاكل التي تواجه المؤسسة مع إيجاد الحلول و الآفاق المستقبلية للمؤسسة.

**المبحث الأول: تقديم مؤسسة EDIED**

مؤسسة EDIED عبارة عن تنظيم اقتصادي مستقل مالي في إطار قانوني اجتماعي معين تتكون من مجموعة من الهياكل المادية و البشرية، هدفها تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين لفرض تحقيق نتيجة ملائمة ويعتمد نجاحها على التسيير الحسن<sup>1</sup>.

**المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة و هيكلها التنظيمي**

**أولا: نشأة المؤسسة:**

نشأت مؤسسة توزيع التجهيزات المنزلية و المكاتب EDIED بموجب القرار الوزاري الصادر في 1984/01/01م، و هي سجل في إطار إعادة هيكلة المؤسسات منها:

- SONACAT: المؤسسة الوطنية الإلكترونية.
- ENC: المؤسسة الوطنية للتجارة.
- EDIMEL: المؤسسة الوطنية للكهرباء.

و من ثم أصبحت مؤسسة عمومية محلية "EPL" تحت إشراف الولاية، و في 1995/12/26 تم إصدار قرار لاستقلالية المؤسسة من طرف لجنة وزارية INTERECTORIEL و بعد استقلاليته أصبحت تابعة لشركة التسيير و المشاركة "SGP" الموجودة مقرها بالجزائر العاصمة و في 1996/11/01 تم تعيين المجلس الحواري لها.

**ثانيا: الشكل القانوني للمؤسسة EDIED**

"EDIEDBOUIRA" مؤسسة عمومية اقتصادية "EPE" ذات أسهم يقدر رأس مالها بـ 16000000 دج مقسم إلى 800 سهم، قيمة كل سهم 20000 دج رأس مالها تابع 100% لشركة التسيير و المساهمة "SGP" وفي عام 2008 تم تعديل رأس مال المؤسسة أصبح يقدر بـ 20000 و هذا بعد إعادة تقييم المؤسسة.

**ثالثا: التعريف بنشاط المؤسسة**

يتمثل نشاط مؤسسة EDIED في توزيع التحضيرات المنزلية و المكاتب، من مقارها الكائن بمنطقة الحظائر بالبويرة إلى باقي أنحاء الولاية.

<sup>1</sup> - وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة

1- مجال النشاط الاستراتيجي: و يتمثل فيما يلي:

- التجهيزات الإلكتروني منزلية.
- التجهيزات المنزلية.
- تجهيزات المكاتب.
- لواحق السيارات.

2- النشاطات الثانوية: لديها بعض النشاطات الثانوية مثل خدمات ما بعد البيع إضافة إلى الصيانة و التصليح.

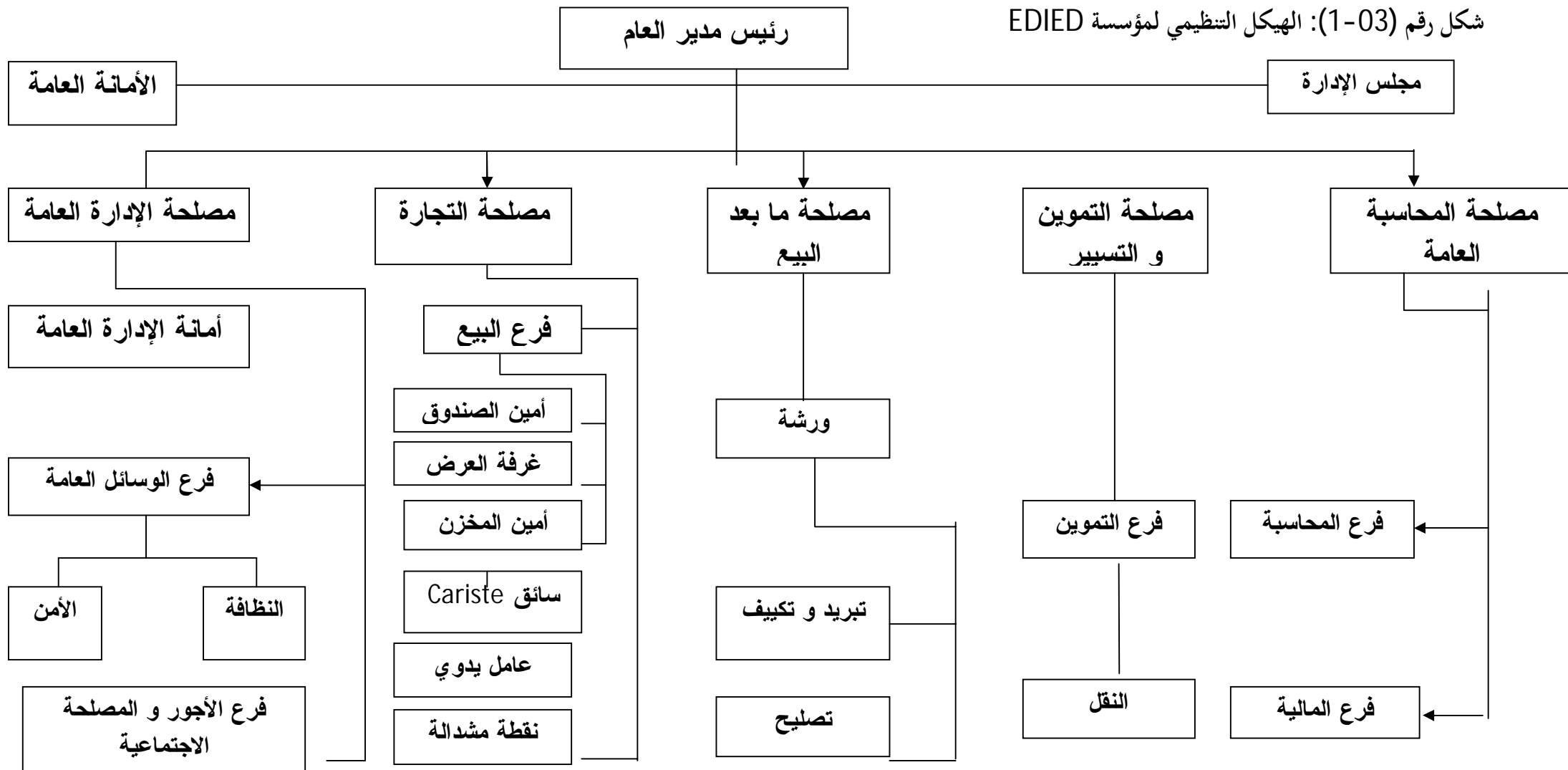
3- نقاط البيع: لديها نقطة بيع واحدة "البويرة".

ثالثا: الهيكل التنظيمي و مهام مديرياته

(1) الهيكل التنظيمي

"EDIED" مؤسسة وحدوية من نوع "STYLE STAFF End LINE" هيكلها الإداري متوازن يتكون من مدير عام و خمسة مصالح و يمكن توضيح ذلك في الشكل أدناه.

شكل رقم (03-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة EDIED





## 2) مهام مديرياته

### 1) المديرية العامة:

هي الجهاز المسؤول عن تسيير المؤسسة يترأسها مدير عام معين من طرف مجلس الإدارة، و الإدارة العامة مكلفة بقيادة المؤسسة إلى تحقيق هدفها المنشود للحصول على أكبر قدر ممكن من الموارد المالية، و ذلك بتحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة في حدود الولاية و تتكون من:

- المدير العام: يقوم بمجموعة من المهام منها:

- يسهر على التطبيق الجيد لنشاط المؤسسة.
- يطرح اقتراحات تضمن استمرارية المؤسسة.
- ضمان التسيير الإداري و المالي للمؤسسة.
- يعمل على ضمان التسيير الجيد و الاستمرارية للمؤسسة.

- أمانة المدير: لها عدة مهام منها:

- نشر المعلومات و كتابة المنشورات الداخلية للمؤسسة بعد المصادقة عليها من طرف المدير العام.
- تعمل تحت الإشراف المباشر للمدير و كوسيط بين الإدارة العامة و مختلف مصالح المؤسسة.
- ترتيب و حفظ ملفات الإدارة و تدوين مواعيد اجتماعات العمل.
- فرع الأجور و المصلحة الاجتماعية: هو فرع يقوم بتنظيم أجور و رواتب المستخدمين و من أهم مهامها:
  - تهيئة الأجور شهريا طبقا لقرارات المؤسسة و حسب وضعية العمل.
  - يقوم باقتطاع الضريبة و الضمان الاجتماعي ثم تحويلها إلى مصلحة المالية و المحاسبة.
  - متابعة وضعية العمال في حالة المرض، الحالة العائلية، التعويضات.
- فرع الوسائل العامة: من أهم مهامها:
  - القيام بعملية الجرد، و مراقبة الوسائل العامة للمؤسسة.
  - مكلف بتهيئة مصاريف المؤسسة.

- يوفر للمؤسسة كل مطالبها.

- **مجلس الإدارة:** يرأسه المدير العام المنتخب من طرف أعضاء المجلس، أعضائه دائمون يتم تعيينهم من طرف شركة التسيير و المساهمة، و يعقد هذا المجلس ستة مرات في السنة على الأكثر ليتابع وضعية المؤسسة و النتائج المحققة قبل نهاية السنة المالية.

**ب - المصلحة التجارية:** تعتبر من أهم الوظائف في المؤسسة، تقوم بعدة مهام موزعة كالتالي:

- يشرف و يتابع مختلف فروع المؤسسة و يسهر على التسيير الحسن لها.

- يتابع عملية البيع و ينسق بين مختلف أجهزته.

- منح رخصة للزبون في حالة وجود عطل أو نقص في السلعة .

و يتكون من:

- **رئيس فرع البيع:** يقوم بتحرير الفاتورة للزبون حسب الطلبية المرغوب فيها و يجب أن تكون الفاتورة واضحة تحمل كافة المعلومات المتعلقة بالزبون مصاحبا بذلك رقم الضريبة، رقم الطلبية، رقم الشيك (إذا تم البيع عن طريق الشيك).

- **فرع المقبض:** يتسلم كافة مدفوعات المبيعات حسب الفاتورة:

- نقد السيولة.

- بواسطة صك (شيك)

- إلى أجل (CREDIT)

و بعد ذلك يتم تحويل هذه المقبوضات إلى البنك.

- **الاستقبال:** يتم من خلال هذا القسم توجيه الزبائن من خلال شرح طريقة و مجالات استخدام السلع.

**د- المسؤول عن المخزون:** يسهر على التسيير الحسن و الجيد للمخزون من مشتريات و مبيعات حيث يقوم بتسجيل المشتريات عند دخولها إلى المخزن في وصل دخول و يقوم كذلك بتحضير بطاقة بكل سلعة مشتريات من نفس النوع.

ج- مصلحة التموين و تسيير المخزون: يقوم بدراسة شاملة لطلبات الزبائن من جهة و حاجة المؤسسة من جهة أخرى مقارنة بما يصلح من السلع الجيدة المبتكرة على المستوى الوطني أي أنها تقوم بتحليل شامل للبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

المطلب الثاني: الوظائف الرئيسية للمؤسسة.

أولاً: وظيفة التموين:

تعتبر وظيفة التموين الوظيفة الأساسية و المهمة للمؤسسة، لأنها تعتبر محور العملية البيعية و تهدف للحصول على مختلف السلع في السوق الوطنية التي تتناسب مع أهداف المؤسسة، و تعتمد المؤسسة في عملية التموين على القطاع العام و الخاص و يمكن إنجازها فيما يلي:

1- التموين من القطاع العام: يساعد القطاع العام بنسبة ضئيلة من الحصة التموينية الكلية للمؤسسة مقارنة بالقطاع الخاص الذي يسيطر على السوق الوطنية، و ذلك من خلال مساهمته بما يقارب 30% من المجموع، إلا أنه يساهم بصفة دائمة في المؤسسة بإنتاجاته و الجدول التالي يوضح بعض المؤسسات الوطنية المساهمة في تموين المؤسسة بمختلف السلع.

-الجدول رقم (3-1): المؤسسات العمومية الممونة لمؤسسة EDIED

اسم المؤسسة الممونة	الرمز	المنطقة	السلع المزود بها
المؤسسة الوطنية لصناعة المكيفات	Sonarc	بجاية	مكيفات، سخان الماء، مدفأة، طبخة
المؤسسة الوطنية للصناعات الكهروكيميائية	Enpec	سطيف	ماء حامضي (ACID) بطاريات، ماء غير معدن.
المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرو منزلية	Eniem	تيزي وزو	سخان الماء، المكيفات، الطباخات، الثلاجات.

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على وثائق المؤسسة.

2- التمويين من القطاع الخاص: تساهم المؤسسات الخاصة بنسبة 70% من إجمالي الحصة دائمة بأعلى فترات و الجدول الموالي يستعرض أهم المؤسسات الخاصة التي تمون المؤسسة.

الجدول رقم (3-2): المؤسسات الخاصة الممونة لمؤسسة EDIED

اسم المؤسسة الممونة	الرمز	المنطقة	السلع المزودة بها
ليكسوس	LEXUS	وادي السمار الجزائر العاصمة	تلفزيون، غسالات، سخان الماء
كريستور	CRISTOR	برج بوعريبرج	أجهزة التلفزيون، ثلاجات، غسالات، طباعة.
كوندور	CONDOR	برج بوعريبرج	أجهزة تلفزيون، غسالات
ساكومي انفو ريتيميك للاستيراد	SARL SACOMI	الجزائر العاصمة	أجهزة كمبيوتر، ملحقات الكمبيوتر، طباعة
المؤسسة الصناعية لأجهزة الكهرو منزلية	IRISST	سطيف	أجهزة التلفزيون، غسالات، الأقراص المضغوطة
أطلس للاستيراد	ATLAS BUREAU	تيزي وزو	غرف النوم

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة.

و تتم العمليات التموينية سواء من القطاع العام أو القطاع الخاص بواسطة الدفع بالتقسيط أو التسديد بشيك مصادق عليه من طرف مدير و رئيس المصلحة المالية أو المحاسبة أو الدفع لأجل، أما كيفية وصول السلع الممونة إلى المؤسسة فتتم عن طريق التفاوض بين رئيس التمويين و المؤسسة الممونة بحيث يتم تحديد السعر بالكيفية المطلوبة.

ثانيا: وظيفة التخزين :

إن عملية التخزين لها أهمية اقتصادية في المؤسسة، و ذلك لأن التماذي في زيادة المخزون سيؤدي إلى مواجهة مخاطر كثيرة ناجمة عن التقادم و التلف و تغيرات في الأسعار، كما أن التقليل منه ينجم عنه خسارة بسبب احتمال نفاذ المخزون،

لهذا فإن عملية تحديد الحجم الملائم للتخزين هو الحجم الأمثل الذي تتوازن فيه تكاليف التخزين مع تكاليف الشراء، و تعتبر من أهم وظائف إدارة المخازن في المؤسسة و لتخزين وظائف أهمها:

- استقبال السلع المشتريات و تسجيل كميتها و أنواعها في سجلات خاصة بها.
- فحص هذه السلع و تسجيل نتائج هذا الفحص.
- المراقبة المستمرة و القيام بعملية الجرد.
- توفير الشروط الملائمة للتخزين.

و تتم في هذه الوظيفة بمجموعة من العمليات:

- استلام السلع من المؤسسة المزودة و ذلك بعد القيام بعملية شراء حيث تحول إلى مخزن المؤسسة مصحوبة بفاتورة الشراء التي تسجل في الدفاتر المحاسبية و يقوم بعد ذلك أمين المخزن بإعداد بطاقة المخزن الخاصة بكل سلعة مشتريات وتتضمن هذه البطاقة: اسم مؤسسة المنتجة، نوع السلعة المشتريات و الكمية المطلوبة، و هذا لمعرفة ما هو موجود و ما هو ناقص.

- قبل دخول السلعة إلى المخزن يتم معاينتها يتأكد من سلامتها و مطابقتها للمواصفات المطلوبة، و في حالة حصول المؤسسة على السلع مخالفة للمواصفات، فإنها تقوم برفع تقرير إلى المؤسسة الموردة بغرض استبدال السلعة المخالفة للمواصفات و التي بها خلل. أما في حالة وجود نقص في الكميات المطلوبة بطلب إرسال الكميات المطلوبة.

- و في الأخير بعد التأكد من سلامة البضاعة يتم الإمضاء على الوصل الاستلام و المصادقة على فاتورة الشراء لتقديمها إلى المحاسب.

### ثالثا: وظيفة التسعير:

يعد التسعير من أهم العناصر و ذلك لدورها الفعال الذي تلعبه في توزيع المنتجات، حيث أن التخطيط الجيد للأسعار و تحديدها يؤدي إلى تحقيق حجم الأرباح الصافية.

**1) السلع المشتريات:** يتم الاتفاق مع المورد على سعر السلعة التي تود المؤسسة شراءها، حيث يتصف هذا السعر من الرسم على القيمة المضافة بالإضافة إلى بعض الرسوم الأخرى.

الجدول (3-3): فاتورة خاصة بشراء بعض السلع مع احد الموردين

نوع السلع	الكمية	السعر خارج الرسم على القيمة المضافة	السعر الإجمالي لكل سلعة مشتراة خارج الرسم
طباخة	4	13242,86	44,99225
سخان الماء	20	47273,50	85470,00
تلفزيون 55 سم	6	7264,02	43589,70
تلفزيون 55 سم مسطح	10	8547,02	85470,20
تلفزيون 37 سم مسطح	6	16329,33	97435,98
تلفزيون مسطح 37 سم	2	4871,80	9743,60

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

تتفق المؤسسة مع المورد على سعر السلعة التي ترغب في شراءها.

الجدول (3-4): السعر الإجمالي لشراء بعض السلع المتضمنة الرسم

السعر الإجمالي لكل السلع المشتراة خارج الرسم	374700,72
المجموع الإجمالي للرسم على القيمة المضافة (17%)	63699,122
رسم خاص بتلفاز من ثمن شراء مجموع التلفزيون (5%)	11811,974
سعر الشراء الكلي للسلع المشتراة متضمنتا الرسم	450211,81

المصدر: فاتورة شراء خاص بالمخزن.

سعر أهم السلع المباعة في المؤسسة: إن عملية تسعير مختلف السلع الموجودة في المؤسسة تتضمن ما يلي:

- هامش الربح و الذي يتراوح ما بين 10% إلى 20%
  - إضافة الرسم على القيمة المضافة و التي تتمثل 17%، حيث تقوم باسترجاعها، و تحميلها للمستهلك النهائي.
  - عند الدفع نقدا يتم إضافة حق الطابع و الذي يمثل 1%
- و الجدول التالي يبين أسعار بيع السلع:

الجدول (3-5) : أسعار بعض السلع المباعة من طرف المؤسسة

مؤسسة خاصة		مؤسسة عمومية ENIEM	
سعر البيع	المنتج	سعر البيع	المنتج
21440,00	تلفزيون 74 سم	26400,00	ثلاجة باب واحد 350 لتر
16400,00	طباخة	28000,00	طباخة
40000,00	ثلاجة ذات بابين 400 لتر	38000,00	مكيف هوائي (BTE) 12000
4000,00	D.V.D 950 D.V.X	36000,00	غسالة 7 كلغ

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: أهمية و أهداف المؤسسة

أولا: أهمية المؤسسة:

للمؤسسة أهمية تتمثل فيما يلي:

- لها دور اجتماعي مهم من خلال البيع بالتقسيط.
- تقوم بعملية التوزيع بالجملة، و التوزيع بالتجزئة.
- لها تشكيلة متنوعة من السلع، تقوم بتجميعها من مصادر متنوعة من مختلف المؤسسات الموجودة على المستوى الوطني.

- توفرها على خدمات ما بعد البيع.

ثانيا: أهداف المؤسسة:

يسعى منشؤها المؤسسات الاقتصادية العمومية إلى تحقيق عدة أهداف و ذلك كل حسب ميدان نشاطها و يمكن تلخيصها في الأهداف الأساسية التالية:

- تحقيق الربح: إن استثمار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت تحقيق مستوى أدنى من الربح الذي يرفع رأسمالها.

- تحقيق طلبات المجتمع: و يتم ذلك من خلال بيع إنتاجها و تغطية تكاليفها، و عند القيام بعملية البيع فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة به سواء على المستوى المحلي و الجهوي.
- ضمان مستوى مقبول من الأجر: باعتبار العمال في المؤسسة المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجور مقابل عملهم بها و يعتبر هذا حقا مضمونا قانونا و شرعا.



**المبحث الثاني: آليات التوزيع المستخدمة بمؤسسة EDIED**

تلعب مؤسسة EDIED دور الوسيط بين المؤسسات المنتجة و الزبائن و في هذا المبحث سندرج اهم الاستراتيجيات التوزيعية المتبعة من طرف مؤسسة EDIED.

**المطلب الأول: سياسة مؤسسة EDIED في تعامل مع الزبائن****أولاً: سياسة التوزيع.**

- تسعى المؤسسة إلى جذب الزبائن و كسب ولائهم لضمان بقائها و استمراريتها و توسيع الحصة السوقية، و ذلك باتباع سياسة توزيعية تتمثل في :
  - حسن معاملة الزبائن.
  - الاستقبال الجيد للزبائن مع الاستماع لآرائهم و اقتراحاتهم خصوصا فيما يتعلق بنوعية المنتجات، و أخذها بعين الاعتبار قدر المستطاع.
  - تحضير الطلبات في الوقت المحددة.
  - منح شهادات الضمان للزبون في حالة حدوث عطل في السلعة.
  - إعطاء صورة جيدة للسلع المتواجدة في المؤسسة و ذلك من خلال التقديم المنظم لها، في قاعة العرض، مما يلفت الانتباه أكثر للزائر.
  - تقديم خدمات ما بعد البيع للزبائن مثل:
  - إمكانية استبدال السلعة التالفة.
  - توفير خدمات الصيانة و الإصلاح.
  - وجود عدد معتبر من البدائل لشحن و نقل السلع.
- ثانياً: سياسة الدفع:**

- تتيح المؤسسة لزبائنها فرصة انتقاء السلع التي يرغبون في الحصول عليها من خلال منح الحرية في اختيار طريقة الدفع التي تتلاءم مع إمكانياتهم و قدراتهم المادية، سواء بالدفع مباشرة عند استلام الطلبية نقداً أو شيكاً أو غير مباشر من خلال الدفع لأجل معين أو بالتقسيط.

### ثالثا: سياسة البيع:

- المؤسسة لا تعتمد على الترويج في توزيع سلعها باعتبارها أن هذه العملية ليست من اختصاصها بل من اختصاص المؤسسات المنتجة التي تمون من عندها، و هي التي لا تريد بذلك أن تحمل نفسها تكاليف إضافية تدخل ضمن ميزانية الترويج، إضافة إلى السياسات التي تستعملها المؤسسة EDIED في التعامل مع زبائنها تقوم باستلام الطلبات من طرف الزبائن و بعد ذلك تقوم بنقل هذه الطلبات.

### 1- استلام الطلبات:

- تقوم المؤسسة أو الوحدة بتقديم السلع المطلوبة إلى الزبائن، و ذلك بعد استلامها ملف طلباتهم من المصلحة التجارية و التأكد من وجود الطلبية في المخزن وفق الكمية و المواصفات المرغوبة.

### 2- تجهيز الطلبات: لا بد من انزال العنوان:

- في حالة ما إذا كان حجم الطلبية كبيرا و أنها لا تتوفر في المخزن يقوم أمين الخزينة بإبلاغ رئيس المخزن التموين بالنقص الموجود عن السلع، حيث يتولى هذا الأخير مهمة توفير و جلب هذه الطلبية و ذلك بالاتصال بالمؤسسة المورد عن طريق الهاتف أو الفاكس لتجهيز الطلبية في آجال محددة، و عند تحضير الطلبية من طرف المؤسسات الممونة، تقوم وحدة EDIED بجلبها بواسطة وسائل النقل الخاصة بها و إذا كانت إمكانية ظروف المؤسسة لا تسمح بجلبها، يتولى الممون بنفسه مسؤولية إحضار الطلبية إلى المؤسسة بوسائله الخاصة دون مقابل (مؤسسة IRISSAT هي فقط تقدم هذه الخدمات).

### 3- نقل الطلبات:

- يعتبر النقل أحد العناصر التي تشمل اهتمامات المؤسسة، يستخدم في جلب السلع أو المنتجات إلى المؤسسات أو لتوصيل الطلبات إلى زبائنهم في حالة عدم توفرها على وسائل النقل الخاصة بهم (زبائن عاديين، أو الهيئات العامة، الهيئات الخاصة).

- تمتلك المؤسسة على الوسائل التالية:

- ثلاث حافلات لنقل البضائع من نوع CITROEN

- شاحنة من نوع FOTON

- بالإضافة إلى امتلاكها على آلة رافعة من نوع CLARKIST لتسهيل عمليات الشحن.

## المطلب الثاني: قنوات التوزيع بالمؤسسة.

تعتمد المؤسسة في سبيل إيصال السلع إلى زبائنها على قناتين لتوزيعها:

## أولاً: قناة التوزيع المباشرة:

يتم هذا عن طريق الاتصال المباشر بين الوحدة و زبائنها النهائيين، دون اشتراك الوسطاء في ذلك و تعتبر هذه الطريقة أكثر أهمية و شيوعها في المؤسسة، كما تمكنا من التعرف على حاجات و رغبات المستهلكين و انطباعاتهم و آرائهم حول نوعية المنتجات و أسعارها، الخدمات المقدمة، باعتبارها لا تقوم بالدراسات السوقية.

## ثانياً: قناة التوزيع الغير مباشرة:

- هنا يكون الاتصال غير مباشر بين المؤسسة و الزبائن، و يتم بالاعتماد على الوسطاء (تجار الجملة، تجار التجزئة، التعاونية الاستهلاكية) في إيصال السلع إليهم.

1) **تجارة الجملة:** يجب أن يكون لتاجر الجملة الذي يعمل مع الوحدة سجل تجاري، يراقبه كل مرة رئيس المصلحة التجارية، تمنح للتاجر الجملة تخفيضات كما تحدد أسعار الجملة لوحدها بغض النظر عن الأسعار الأخرى التي تتعامل بها الوحدة مع زبائنها الآخرين و السلع التي يتم توزيعها عن طريق هذه القناة هي لواحق السيارات فقط (حمض السيارات، البطاريات).

2) **تجار التجزئة:** و هي عبارة عن خواص تتعامل معهم الوحدة سواء بطريقة مباشرة أو عن طريق تاجر الجملة، وهي في تناقص مستمر و هذا لأن المؤسسة تعمل بالفواتير فيمتنع تجار التجزئة عن التعامل بالفواتير من أجل التهرب الضريبي.

3) **التعاونيات الاستهلاكية:** تمثل هذه التعاونيات وسيط بين المؤسسات و أعضاء هذه التعاونيات نذكر منها:

- الجزائرية للمياه ADE.

- تعاونية مؤسسة نفضال.

- تعاونية الولاية.

حيث يقوم ممثل العمل في هذه التعاونيات بأخذ كافة المعلومات المتعلقة بالسلع الموجودة في المؤسسة و أسعارها، و يقدمها كل عامل باختيار السلعة التي تتناسب مع احتياجاته و رغباته، حيث يتم الدفع بالتقسيط، ويتكفل هذا الممثل بتسديد الأقساط و هذا بالاقتطاع الشهري من رواتب العمال.

## المطلب الثالث: مشاكل وأفاق مؤسسة EDIED.

## أولاً: المشاكل التي تواجه المؤسسة:

هناك مجموعة من المشاكل التي من الممكن أن تعرقل تطور نشاط المؤسسة و نوجزها فيما يلي:

## 1- المشاكل المتعلقة بالمنتجات:

- ارتفاع أسعار المنتجات.
- عدم تخصيص ميزانية للقيام بالدراسات السوقية و التي تسمح للمؤسسة بالتعريف على سلوك المستهلك، ذوق و رغبات، عادات و منه اختيار التشكيلة المناسبة للمنتجات إلى الزبائن.

## 2- المشاكل المتعلقة بالترويج:

- عدم تخصيص المؤسسة لميزانية ترويجية.
- عدم وجود خبرات في مجال الترويج داخل المؤسسة.
- نقص الحملات الترويجية و الدعائية التي من شأنها جذب المستهلكين.
- قلة عدد العمال المكلفين باستقبال و إرشاد الزبائن.

## 3- المشاكل المتعلقة بالتوزيع :

- نقص وسائل النقل.
- صغر المساحات المخصصة لتخزين السلع.
- قلة الصفقات التجارية مع الإدارات العمومية.
- المخاطر الائتمانية الناجحة عن طريق الدفع بالتقسيط و الدفع لأجل.
- عدم توفر مديرية التسويق بمعناها الحقيقي، فالمؤسسة تحتوي على مصلحة التجارة التي تقوم بوظيفتي البيع والشراء.
- قلة الموزعين و الوسطاء المتعاملين مع المؤسسة.

## 4- المشاكل المتعلقة بالمنافسة :

- خضوع المؤسسة إلى المنافسة الغير شرعية من قبل بعض التجار.

- دخول الجزائر اقتصاد السوق و فتح سوق وطنية أمام المنافسة الأجنبية مثل: المنتجات الصينية التي تباع بسعر منخفض ينافس الأسعار الوطنية، و التي أدت إلى غلق بعض المؤسسات الوطنية لأن مؤسسة EDIED ممنوع عليها شراء السلع التي لا تحمل الضمان.

#### ثانيا: الأفاق المستقبلية للمؤسسة :

- التفكير في تكوين خبرات خاصة في المجال التسويقي.
- شراء وسائل النقل لتسهيل أكثر عملية تعاملها مع الزبائن.
- فتح نقاط جديدة عبر الولاية.
- الإبقاء على التحفيز الدائم للعاملين في المؤسسة.
- وضع برامج للتكوين و التأهيل للعاملين.
- تطوير ثقافة التعامل مع الزبائن قصد تدعيمهم و تلبية رغباتهم بأحسن نوعية و السعر الملائم و متطلبات السوق.
- توفير ميزانية لدراسة السوق.
- إضافة فرع خاص بالترويج و تخصيص ميزانية له.
- تنظيم قنوات التوزيع المباشرة و التنسيق فيما بينها.
- الطلب من الإدارة المحلية S.G.P أن تمنح صفقات أكبر للمؤسسة من أجل تحسين وضعيتها و الرفع من رقم أعمالها.
- تدعيم المؤسسة بإطارات متخصصة في مجالات التسويق و التعريف أكثر بالمؤسسة.

## خلاصة الفصل

تبين لنا في مؤسسة EDIED أنها تلعب دور الوسيط بين بعض المؤسسات المنتجة المتواجدة عبر التراب الوطني و الزبائن، أو هي الطريق الذي تسلكه السلع من المنتج إلى غاية الوصول إلى المستهلك النهائي من خلال مجموعة من الأجهزة المتخصصة.

لقد تمكنت مؤسسة EDIED من تحقيق نجاح معتبر على الصعيد المحلي، بإنتاجها استراتيجية المزج بين التوزيع المباشر لإيصال أو نقل المنتجات التي تتعامل مع عدد أكبر من المستهلكين عبر أنحاء الولاية، و تعمل المؤسسة على محاولة إرضاء كل الزبائن الذين تتعامل معهم و ذلك باتباع أساليب و طرق جذب الزبون من خلال اختيار طريقة الدفع التي تلائم مع امكاناتهم و قدرتهم المادية سواء بالدفع المباشر عند لاستلام الطلبية نقدا او بشيك، او الدفع الغير مباشر لأجل معين(بالتقسيط)، و بدون فوائد، و توفر له خدمات ما بعد البيع.

هناك مجموعة من العراقيل تحد من تطور المؤسسة كارتفاع أسعار بعض المنتجات و عدم تخصيص المؤسسة لميزانية خاصة بعملية الترويج، و قلة الموزعين و الوسطاء المتعاملين مع المؤسسة، و خضوعها الي منافسة غير شرعية من قبل بعض التجار، مما يؤدي الي نقص مبيعات المؤسسة.



الخاتمة العامة

ان الاهتمام بعملية التوزيع هو السبيل للمنافسة و تحقيق التميز في المجتمعات الاقتصادية الا ان التوزيع يعتبر من اهم عناصر المزيج التسويقي لأي مؤسسة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، فهو يأخذ بعين الاعتبار الأهداف الرئيسية لمؤسسة. فتقوم بالتخطيط و التنفيذ له بوضع خطة جيدة تجمع اهداف المؤسسة واهداف المستهلك في نفس الوقت كما تعمل على زيادة في تحسين منتجاتها و توزيعها بطريقة ناجحة وذلك بأعداد سياسة توزيع فعالة و ملائمة من خلال توزيع مباشر وغير مباشر الذي يناسب إيصال المنتج من السلع والخدمات الى المستهلك النهائي او المستعمل الصناعي بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والكفاية ، فهي تعمل على تضيق الفجوة بين المنتج و عملائه وتقوم بتقديم منفعة زمنية بتوفير السلع في الوقت المناسب و منفعة مكانية بتوفير المنتج في المكان المناسب أي بأماكن الطلب على هذه السلعة او الخدمة إضافة الى انها تساهم بشكل أساسي في رفع المبيعات و رفع رقم الاعمال وذلك باقل التكاليف الممكنة وذلك باختيار قنوات التوزيع المناسبة مع الاخذ بعين الاعتبار ظروف السوق ، وإمكانيات المؤسسة الإدارية والمالية وطبيعة المنتج تفادي الوقوع في مشاكل التوزيعية .

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لموضوع دور النشاط التوزيعي في المؤسسة (دراسة حالة )، مؤسسة التوزيع الأجهزة المنزلية والمكاتب توصلنا الى النتائج النظرية والتطبيقية التالية :

- نتائج اختبار الفرضيات: بالنسبة لنتائج اختبار الفرضيات يمكن استخلاصها من خلال النقاط التالية:

- يعد التوزيع من احد اهم عناصر المزيج التسويقي حيث يعتبر وسيلة اتصال بين المنتج و المستهلك حيث هي الوسيلة المسؤولة التي تصرف السلع ما بين أماكن انتاجها الي أماكن استهلاكها، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الاولى.

-تعتبر قنوات التوزيع وسيلة الاتصال المباشر بين المستهلكين و المستفيدين، وتعتبر النقطة النهائية لتصرف المنتجات و كلما تعددت قنوات التوزيع تزيد من حجم السلع المصروفة مما تساهم في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

-ان التوزيع هو احد الوظائف الأساسية التي تقوم باصال السلع الي المستهلك النهائي في الوقت و المكان المناسبين و لتحديد كفاءة النشاط التوزيعي لابد من إدارة هذا النشاط و ذلك عن طريق التخطيط و التنفيذ و الرقابة علي النشاط التوزيعي، و هذا يثبت صحة الفرضية الثالثة.

-تعتبر وظيفة التوزيع في مؤسسة "توزيع التجهيزات المنزلية و المكاتب EDIED" من اهم الوظائف حيث تتبع سياسات توزيعية محكمة حيث حققت نجاح معتبر على الصعيد المحلي، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.



## خاتمة عامة

بعد دراستنا لهذا الموضوع توصلنا الى النتائج النظرية و التطبيقية التالية:

### -نتائج الجانب النظري :

- التوزيع عنصر فعال من عناصر المزيج التسويقي يؤمن إيصال السلع من المنتج الى المستهلك بهدف تحقيق المنفعة الزمانية و المكانية للمستهلك.
- ان قنوات التوزيع تمثل منافذ المؤسسة الي أسواقها وان النجاح في تصميمها و ادارتها عامل حاسم في نجاح استراتيجياتها التسويقية.
- تنقسم سياسات التوزيع الي نوعين هما التوزيع المباشر و التوزيع الغير المباشر و تقوم المؤسسة من خلال التوزيع المباشر بالاصال الشخصي لمنتجاتها الي المستهلك بهدف التقرب اليه و معرفة ميولاته.

### -نتائج الجانب التطبيقي :

- تعتر مؤسسة توزيع الأجهزة المنزلية والمكاتب وسيط بين المنتج والمستهلك النهائي.
- تمتلك المؤسسة تشكيلة واسعة من سلع المؤسسات المختلفة للوطن.
- تعتمد المؤسسة من التوزيع المباشر بنسبة كبيرة وعلى التوزيع الغير مباشر بنسبة قليلة.
- تساهم خدمات ما بعد البيع في توزيع سلع المؤسسة إضافة الى سياسة البيع بالتقسيط.
- من خلال النتائج المحصل عليها يمكن تقديم مجموعة التوصيات


### التالية:

- على المؤسسة ان تهتم أكثر بوظيفة التوزيع نظرا لأهميتها و باعتبارها أداة وصل بين المنتج و المستهلك النهائي وذلك بإنشاء مصلحة توزيع.
- على المؤسسة ان تؤدي النشاط التوزيعي بكفاءة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.
- على المؤسسة القيام بالتنسيق والربط بين مختلف وظائف التوزيع.
- يجب على المؤسسة الاعتماد على استراتيجية الادماج بمعنى ان تحقق التكامل في قنوات التوزيع مما يتناسب مع متغيرات السوق.
- على المؤسسة الربط بين الأهداف المسطرة وامكانياته المتوفرة باستراتيجية التوزيع المتبعة.
- على المؤسسة ان تحاول قدر الإمكان ان تزيد من حصتها السوقية وذلك لأهمية نشاطها.
- على المؤسسة تنويع تشكيلة منتجاتها للدفع بنشاطها وتطوير ديناميكيتها اكثر.
- على المؤسسة تدريب العمال.

- إضافة خدمات أخرى للمساعدة في جذب عدد أكبر من الزبائن وكسب ولائهم.

- آفاق البحث:

- دور التوزيع في تفعيل أداء المؤسسة.
- دور التوزيع في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة.
- أهمية قنوات التوزيع في انقاذ منتجات المؤسسة.
- سياسة التوزيع و علاقتها بمبيعات المؤسسة.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### أولاً: الكتب باللغة العربية:

1. أحمد شاكر العسكري، خليل إبراهيم كنعان، التوزيع (مدخل وحشي دولي)، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، ، 2008
2. احمد شاكر العسكري، خليل إبراهيم الكنعاني، التوزيع (مدخل لوجيستي دولي)، عمان الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 2008،
3. إسماعيل محمد السيد و اخرون، التسويق، الإسكندرية مصر، دار الجامعية للنشر و التوزيع
4. امين عبد العزيز حسن، استراتيجية التسويق، القاهرة مصر، قباء للطباعة و النشر والتوزيع، 2001
5. بشير العلاق، قحطان العبيدي، استراتيجيات التوزيع، عمان الأردن، دار زهران للنشر و التوزيع، 1999
6. بشير عباس العلاق، التسويق، سرت، ليبيا، الدار الجماهيرية للنشر و التوزيع ، 1996
7. زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، الأردن، دار زهران للنشر و التوزيع، 1997
8. طارق طه، التنظيم (النظرية، الهياكل، التطبيقات)، الإسكندرية، مصر، دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع
9. طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال (الأساسيات و التطبيق)، مصر، دار النشر، 1998
10. عائشة مصطفى الميناوي، سلوك المستهلك (المفاهيم و الاستراتيجيات)، مصر، مكتبة عين الشمس ، 1998
11. عبد السلام أبو قحف، اساسيات التسويق، الإسكندرية مصر، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع، الجزء الأول، 1992،
12. عبيد محمد عنان و آخرون: التسويق، مصر، مكتبة عن الشمس ، 1998
13. عصام الدين أبو علفة التوزيع، (مفاهيم إستراتيجيات العمليات، النظرية و التطبيق) الجزء الثاني
14. عصام الدين أبو علفة، التوزيع (الاستراتيجيات، العمليات، النظرية و التطبيق، تسويق متقدم)، مصر، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع الجزء الثاني
15. علي فلاح الزعبي، إدارة التوزيع (مدخل تطبيقي متكامل)، عمان الأردن، دار الميسرة للنشر و التوزيع 2015
16. عمرو صفي عقيلي، الإدارة (أصول و أساليب و مفاهيم)، عمان، الأردن دار المناهج للنشر و التوزيع

17. محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق (مدخل سلوكي)، عمان الأردن، دار المستقبل للنشر و التوزيع  
1999
18. محمد أحمد حسن، التسويق، الإسكندرية، مصر، لدار الجامعية للنشر و التوزيع
19. محمد الصبري، إدارة التسويق، القاهرة، مصر، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، 2006
20. محمد جاسم الصمدعي و آخرون، إدارة التسويق، الأردن دار المناهج للنشر و التوزيع
21. محمد جاسم الصمدعي، رشادة محمود يوسف الساعد، إدارة التسويق (التحليل، التخطيط، الرقابة)  
عمان، الأردن، دار المناهج للنشر و التوزيع
22. محمد جاسم الصمدعي، إدارة التوزيع، عمان الأردن، دار البازوري للنشر و التوزيع، 2008
23. محمد جاسم الصمدعي، استراتيجية التسويق (مدخل كمي و تحليلي)، عمان الأردن، دار حامد للنشر و  
التوزيع، 2000
24. محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، مصر، دار الجامعية للنشر و التوزيع، 1992
25. محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، عمان الأردن، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 1999
26. محمد عبد الله الرحيم، إدارة التسويق، القاهرة، مصر، مطبعة كلية الزراعة، 1993
27. محمد عصام المصري، التسويق، (الأسس العلمية و التطبيق)، مصر، مكتبة عين الشمس
28. محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الإسكندرية مصر، دار الجامعية للنشر و التوزيع، 2002
29. محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، التسويق، الإسكندرية، مصر، دار الجامعة للنشر و التوزيع، 2000
30. ناجي معلا، رائق توفيق، اصول التسويق، عمان الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 2002
31. نسيم حني، مبادئ التسويق، الرياض السعودية، دار المريخ للنشر و التوزيع، 1985
32. نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، القاهرة مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2003
33. هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، عمان الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 2000
34. هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 1999

ثانيا: الكتب باللغة الفرنسية:

35. p.kotler.b.dubois.marketing management.paris.public union10  
edition.1994

### ثالثا: المذكرات و الاطروحات:

1. العير فرحانية، دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي و الرقابة عليه، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، فرع تسويق 2006، جامعة الجزائر
  2. خليف رزقي، إدارة النشاط التوزيعي في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، فرع تسويق، جامعة الجزائر، 2006
  3. سولاف شباح، مبادئ الإدارة العلمية للعملية التسويقية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، فرع: تسويق، جامعة الجزائر، 2012
  4. غازي باون علي، الرقابة التسويقية و أهميتها في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، فرع: تسويق، جامعة البلدية، 2005
- رابعا: الانترنت:

1. [www.Brdiscussion.com/hrt\\_2627.html](http://www.Brdiscussion.com/hrt_2627.html).