

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أكلي محند اولحاج - البويرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير
قسم العلوم التجارية

الموضوع:

دور سياسة التوزيع في رفع تنافسية المؤسسة. دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP - الأخرية -

مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية
تخصص: التسويق

* تحت إشراف:
- د. أوكيل رابح.

* من إعداد الطالبان:
- بوراي محند أكلي.
- دالي الحسين.

لجنة المناقشة:

رئيسا	أ. طابوش مولود
مشرفا	د. أوكيل رابح
مناقشا	أ. كرمية توفيق

السنة الجامعية : 2014 - 2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي الى القلب الذي برحمته رعاني إلى النبع الذي
بحبه وحنانه سقاني، إلى التي تعبت وسهرت من أجلي الليلي،
إلى التي بدعواتها أنارت لي دربي، إلى أجمل زهرة تفتحت لي
أمي الغالية أطال الله في عمرها.

إلى الذي صارع وكافح في بحر الدنيا من أجل مستقبل يصنعه لي، إلى الذي رباني على
الاخلاق وعلمني التضحية لبلوغ الأهداف.

أبي الغالي أطال الله في عمره

إلي أغلى ما أملك في الوجود إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى الذي قاسمني مشواري الجامعي وشاركني في إنجاز هذه المذكرة بوراي محند
أكلي.

إلى كل الأصدقاء ورفقاء الدرب: حسين، عمار، أحسن، بلال، علي، إسماعيل، إبراهيم،
زوهير، يوسف، محمد.

إلى كل من تجمعني بهم مودة ورحمة

الحسين

فهرس الموضوعات

I.....	فهرس الأشكال
II	فهرس الجداول
أ- ب- ت	مقدمة عامة.....
	الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول التوزيع.
02.....	تمهيد.....
03.....	المبحث الأول: مدخل إلى التوزيع.....
03.....	المطلب الأول: مفهوم وأهمية التوزيع.....
06.....	المطلب الثاني: أهداف ووظائف التوزيع.....
08.....	المطلب الثالث: سياسات واستراتيجيات التوزيع.....
12.....	المبحث الثاني: تفسير قنوات التوزيع.....
12.....	المطلب الأول: طبيعة قنوات التوزيع.....
14.....	المطلب الثاني: أهداف ووظائف قنوات التوزيع.....
15.....	المطلب الثالث: أنواع قنوات التوزيع.....
19.....	المبحث الثالث: ماهية التوزيع المادي.....
19.....	المطلب الأول: مفهوم التوزيع المادي.....
21.....	المطلب الثاني: أهداف وتكاليف التوزيع المادي.....
22.....	المطلب الثالث: مكونات التوزيع المادي.....
27.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: مدخل للمنافسة والتنافسية

29	تمهيد.....
30	المبحث الأول: ماهية المنافسة والتنافسية.....
30	المطلب الأول: مفهوم المنافسة.....
33	المطلب الثاني: التقسيمات المختلفة للمنافسة.....
35	المطلب الثالث: مفهوم التنافسية.....
38	المطلب الرابع: تحليل قوى التنافس (M.PORTER).....
41	المبحث الثاني: أهمية الميزة التنافسية.....
41	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.....
45	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها.....
50	المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية كأساس لبناء الميزة التنافسية.....
56	المبحث الثالث: قدرة التوزيع في تحقيق تنافسية المؤسسة.....
56	المطلب الأول: التنافسية وإنشاء القيمة للزبون.....
59	المطلب الثاني: التوزيع وإنشاء القيمة للزبون.....
61	المطلب الثالث: مساهمة التوزيع في تحقيق بعض عوامل التنافسية.....
66	خلاصة الفصل:.....

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP

68	تمهيد
69	المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة الوطنية للدهن ENAP
69	المطلب الأول: نشأة وتعريف المؤسسة الوطنية للدهن ENAP
70	المطلب الثاني: أهداف ومهام المؤسسة الوطنية للدهن ENAP
71	المطلب الثالث: ميادين عمل المؤسسة الوطنية للدهن ENAP
72	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
76	المبحث الثاني: السياسات التسويقية المطبقة في المؤسسة الوطنية للدهن ENAP
76	المطلب الأول: سياسة المنتج
78	المطلب الثاني: سياسة التسعير
80	المطلب الثالث: سياسة الترويج
81	المطلب الرابع: سياسة التوزيع
87	خلاصة الفصل
89	خاتمة عامة
93	قائمة المراجع

الملاحق.

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	إستراتيجيات التوزيع المكثف	1-1
16	قنوات توزيع السلع الاستهلاكية	2-1
17	قنوات توزيع السلع الصناعية	3-1
18	قنوات توزيع الخدمات	4-1
49	دورة حياة الميزة التنافسية	1-2
51	الإستراتيجيات العامة للتنافس	2-2
58	إنشاء القيمة وفقاً لمدخل الموارد.	3-2
79	المحيط التنافسي للمؤسسة والعوامل المؤثرة عليها.	1-3
83	المسارات التوزيعية لمؤسسة E.N.A.P	2-3
84	قناة التوزيع المباشرة الأولى	3-3
84	القناة التوزيعية المباشرة الثانية	4-3

فهرس الجاول

فهرس الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
74	الإمكانيات البشرية للمؤسسة الوطنية للدهن في شهر ديسمبر 2005- 2015.	1-3
74	الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للدهن في ديسمبر 2005-2014.	2-3
75	توزيع المنتجات على الوحدات ل ENAP	3-3

المقدمة العامة

مقدمة:

يتجلى مفهوم التسويق في توفير حاجات ورغبات المستهلكين الحاليين والمحتملين، ورغم تعدد هذه الحاجيات من مستهلك لأخر ومن مجتمع لأخر، بسبب العادات والتقاليد والاتجاهات والثقافات ويعمل المسوقين على اكتشاف وإبراز هذه الخبايا لجعلها كنقطة قوة تعتمد عليها المؤسسة.

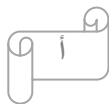
نظرا للتغيرات السريعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي من تسارع وتيرة العولمة ظهور التكتلات الاقتصادية بروز منظمة التجارة العالمية تزايد حدة المنافسة واتساع نطاقها وهذه التغيرات فرضت على المؤسسة سرعة التأقلم والتكيف مع الأوضاع الجديدة لضمان بقائها واستمراريتها ووضعها أمام حتمية هي ضرورة بناء مركز تنافسي متميز، غير أن هذا التكيف مع هذه التغيرات وبناء مركز تنافسي متميز يتطلب الكثير، أن العالم اليوم أصبح مسيطرا تبعا لخريطة سياسية، اقتصادية، تكنولوجية، وتسويقية جديدة والحصول على مكانة في العالم الصناعي الجديد ويتطلب اتخاذ قرارات جذرية.

وفي إطار سعي المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نحو تحقيق مركز تنافسي متميز في الأسواق التي تعمل فيها، وجب عليها أن تتحرك وفقا لرؤيا إستراتيجية متكاملة ومنهج سليم لتعظيم الاستفادة من إمكانياتها والبحث عن كفاءات تحقيق التكيف بهدف الاستجابة للتغيرات الحاصلة في المحيط وهذا بالضرورة يتطلب منها التركيز خاصة على النشاط التسويقي، وتنمية مهارات إدارة التسويق وفعاليتها والاعتماد على أنظمة المعلومات التسويقية التي تمكنها من مراقبة تطورات السوق واكتشاف ما يتيح المحيط من فرص لاستغلالها ومن مخاطر يجب تفاديها ومن ثم اتخاذ القرارات التسويقية المناسبة ومن أهم القرارات التي يتعين على المؤسسة اتخاذها في هذا الإطار هو ما يتعلق بكيفية التعريف بمنتجاتها وفتح أسواق جديدة داخلية وخارجية، وتعميم شبكية توزيع محكمة، يمكنها من إيصال منتجاتها إلى المستهلكين المستهدفين بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية نظرا لان التوزيع عنصرا مركزيا في الإدارة التسويقية والأداة الأساسية المحددة المدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها للوصول إلى أسواقها المستهدفة ومن ثم تدعيم مركزها التنافسي.

إشكالية البحث: وعلى هذا الأساس يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة سياسة التوزيع في الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة؟

انطلاقا من التساؤل الرئيسي يمكننا طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية أهمها:



- 1- ما المقصود بالتوزيع؟ وما مكانته في المؤسسة؟
- 2- ما المقصود بالمنافسة والتنافسية؟
- 3- ما هي السياسات التوزيعية المنتهجة من طرف المؤسسة الوطنية للدهن؟

وللإجابة علي التساؤلات السابقة ننتقل من الفرضيات التالية:

- يقصد بالتوزيع تلك العملية التي تعني نقل أو صرف المنتج من مصادر إنتاجية إلى أماكن استهلاكية وذلك في الزمان والمكان الذي يريده المستهلك قصد تحقيق المنفعة للمستهلكين.
- المنافسة هي تلك العمليات المتفاعلة التي تحدث في السوق بين المؤسسات المختلفة. والتنافسية هي الصمود أمام المنافسين لغرض تحقيق أهداف الربح والنمو.
- أهمية القرارات المتعلقة بسياسات التوزيع وتأثيرها على جميع القرارات التسويقية الأخرى سواء المرتبطة بالتسعير أو الترويج أو المنتج.

أسباب اختيار الموضوع:

يعود اختيارنا لهذا الموضوع لمجموعة أو جملة من الأسباب نعددتها فيما يلي:

- تماشي الموضوع مع تخصصنا.
- محاولة تحصيل المزيد من المعرفة في الجوانب التطبيقية للتسويق.
- إبراز أهمية التوزيع ومدى قدرته في تحقيق الأهداف التسويقية.
- إظهار مكانة التوزيع كنشاط أساسي داخل عناصر المزيج التسويقي.
- مساعدة المعنيين بعملية تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وتوجيههم نحو ضرورة تبني أنظمة توزيع فعالة.
- توفر المعلومات والمراجع التي تخص الموضوع.

أهداف البحث:

- معرفة أهمية التوزيع وقدرته في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة.
- التعرف على سياسات التوزيع التي تنتهجها المؤسسة الوطنية للدهن.
- محاولة إظهار مدى أهمية التوزيع كنشاط أساسي داخل عناصر المزيج التسويقي.

أهمية الدراسة:

— إظهار الجهود والطرق التي تبذلها المؤسسة من اجل إيصال منتجاتها إلى الزبائن بما يحقق رغباتهم وريحية المؤسسة.

المنهج العلمي المتبع:

لقد اعتمدنا في بحثنا على منهجين، المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي، ويتجلى المنهج الوصفي في تجميعنا وشرحنا لعناصر بحثنا من خلال المسح المكثف، أما المنهج التحليلي فيتضح في التحليلات والاستنتاجات لبعض العناصر اللازمة للدراسة.

صعوبات البحث:

لأي دراسة ميدانية صعوبات ومعيقات تعترض الباحث حول الموضوع أو الظاهرة محل الدراسة ضيق وقت التعامل مع المؤطرين في المؤسسة بسبب انشغالاتهم.

هيكل البحث:

تطرقنا لمعالجة موضوع دور سياسة التوزيع في رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية ارتأينا إلى تقسيم موضوعنا إلى ثلاثة فصول وكل فصل يضم ثلاثة مباحث على التوالي:

الفصل الأول: خصصناه لمفاهيم أساسية حول التوزيع تناولنا فيه ثلاثة مباحث: مدخل إلى التوزيع، تسيير قنوات التوزيع، التوزيع المادي.

الفصل الثاني: تطرقنا في هذا الفصل إلى مدخل المنافسة والتنافسية، أهمية الميزة التنافسية، قدرة التوزيع في تحقيق تنافسية المؤسسة.

الفصل الثالث: قمنا في هذا الفصل بدراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP بالأخضرية حيث تناولنا فيه ثلاث مباحث: تقديم المؤسسة الوطنية للدهن ENAP، سياسات تسويقية المطبقة فيها، سياسات التوزيعية المتبعة.

الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول التوزيع

تمهيد

يعتبر التوزيع من الوظائف الأساسية للتسويق، وأحد عناصر المزيج التسويقي إلى جانب المنتج، السعر، والترويج، وتمثل الحلقة التي تسمح بانسياب وتدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي ووضعها في المكان والوقت المناسبين.

لا يتم توزيع السلع والخدمات بشكل تلقائي بل لا بد من الاعتماد على مجموعة من المتدخلين سواء كانوا أفراد، أو مؤسسات، من أجل تحقيق وإشباع حاجات ورغبات المستهلكين.

غير أن نشاط التوزيع يتطلب ضرورة التفهم التام لهذا النشاط وعدم اقتصرها على إجراءات البيع، واعتباره جهد ينطوي على تسهيل تدفق السلع، والخدمات من أيدي منتجيها، إلى المستهلكين النهائيين أو المستهلك الصناعي.

وستعرض في هذا الفصل إلى العناصر التالية:

- المبحث الأول: مدخل إلى التوزيع.

- المبحث الثاني: تسيير قنوات التوزيع.

- المبحث الثالث: التوزيع المادي.

المبحث الأول: مدخل إلى التوزيع

احتل التوزيع مكانة بارزة في الآونة الأخيرة كأحد أهم مكونات المزيج التسويقي، حيث استمد أهميته من منطلق مفاده أن أي منتج مبتكر، ومتميز، ومعلن عنه، ويبيع بسعر جذاب قد لا يعني أي شيء للمستهلك، ما لم يكن تجاهه في الوقت والمكان المناسب فالأمر لا يتوقف عن تقديم منتج جيد، وبسعر مناسب، بل يجتازه إلى الكيفية التي يصل بها هذا المنتج إلى المستهلك النهائي، أو المشتري الصناعي، في المكان الذي يريده، وفي الوقت المناسب له، وبالكميات المطلوبة، وبأقل التكاليف.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التوزيع

يعد التوزيع من أهم وأبرز عناصر فعالة في المؤسسة وذلك لما له من أهمية بالغة من خلال الأدوار التي يلعبها بالنسبة لكل من المنتج والمستهلك.

أولاً: مفهوم التوزيع

لقد تطرق العديد من الكتاب والمفكرين إلى مفهوم التوزيع، وفيما يلي بعض التعاريف الخاصة بذلك:

- 1- التوزيع يغطي كافة العمليات التي تساعد على وضع سلعة جاهزة للاستهلاك تحت تصرف المستهلك⁽¹⁾.
- 2- التوزيع هو تلك الوظيفة التي تضع في متناول المستعمل(المستهلك)، السلع والخدمات تحت شروط المكان، الزمان، الحجم⁽²⁾.
- 3- التوزيع هو عملية إيصال المنتجات من المنتج أو المورد إلى المستهلك أو المستعمل باستخدام منافذ التوزيع⁽³⁾.
- 4- التوزيع عبارة عن نشاط متخصص في إيصال السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك وذلك عن طريق مجموعة من الأجهزة المتخصصة في التوزيع قد تكون تابعة للمنتج أو منتقلة بذاتها⁽⁴⁾.
- 5- التوزيع هو النشاط الذي يساعد على انسياب السلع والخدمات، من المنتج على المستهلك أو المستعمل، بكفاءة أو فعالية، وبالكمية والنوعية والوقت الملائم، ومن خلال قنوات التوزيع⁽⁵⁾.
- 6- التوزيع يشمل كافة الأنشطة الضرورية التي تضمن تدفق المنتج ابتداء من إنتاجه إلى غاية وصوله للمستهلك النهائي⁽⁶⁾.

1-Jolibert et dubois, **le marketing fondamat et pratique**, (édition economica, 1989), p 519.

2- Armand dayan, manuel de la distubution, (9^{ème} édition, paris, franc, les éditions d'organisation, 1987), p 25.

3- زكي خليل المساعد، **التسويق في المفهوم الشامل**، دار الزهران، الأردن، 1997، ص 375.

4- محمد عصام المصري، **التسويق الأسس العلمية والتطبيق**، مكتبة عين الشمس، مصر، ص 151.

5- محمود حاسم الصميدعي، **إستراتيجية التسويق، مدخل كمي وتحليلي**، عمان، الأردن، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع،

2000، ص 240.

6-J.jaques machuret, dominique deloche,jaques chorlot d'amant, comunication: théonect pratique de la demanch qualité dan les systemes devient, paris, franc, inter éditions, 1994, p66.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن التوزيع هو نشاط متخصص هدفه الأساسي إيصال المنتجات (سلع، خدمات) من المنتج أو المورد إلى المستهلك أو المستعمل، في الوقت والمكان والشكل والسعر المناسبين (لإرضاء المستهلك)، كذلك من خلال أجهزة (أفراد، مؤسسات) متخصصة تابعة للمنتج أو مستقلة عنه، وهذه الأجهزة هي التي تشكل ما يسمى بقنوات (منافذ) التوزيع. وبهذا ينطوي التوزيع على جانبين أساسيين هما:

- أ- الجانب التجاري:** يغطي مجموع النشاطات التجارية الضرورية لوضع المنتج في وضعية مناسبة تجاه المستهلك، ويتضمن بذلك عملية تحويل ملكية من المنتج إلى المستهلك النهائي من خلال الاستعانة بالعديد من المؤسسات التسويقية المتخصصة كتجارة الجملة، تجارة التجزئة، الوكلاء، السماسرة⁽¹⁾.
- ب- الجانب المادي:** تتضمن الأنشطة التي تنطوي على عملية التحريك المادي للمنتجات من أماكن إنتاجها إلى الأسواق المستهدفة، ووضعها تحت تصرف المستهلكين النهائيين في المكان والزمن المناسبين، وذلك من خلال الاستعانة بوظيفة التخزين والنقل والمناولة.

وبناء على ما سبق يمكن أن نستخلص أن نشاط التوزيع يتكون من النشاطات التالية:

- العلاقات التنظيمية بين المؤسسة الإنتاجية ومختلف الوسطاء الذين لديهم دورا أساسيا في انتقال وتسليم المنتج إلى المستهلك النهائي.
- النقل المادي وينطوي على عملية التحريك المكاني للسلع والخدمات، بحيث يتولد عنها مجموعة من المنافع التي يسعى المنتج إلى تحقيقها⁽²⁾.

ثانيا: منافع التوزيع

يعتبر التوزيع محورا رئيسيا في العملية التسويقية التي تهدف إلى إرضاء المستهلك من خلال إشباع حاجاته ورغباته، مما يؤدي إلى خلق منافع مختلفة لديه، يقصد بالمنفعة تلك القيمة التي تضاف للسلعة أو الخدمة وتجعل المستهلك يشعر بالرضا من تحقيقها، وأهم المنافع:

- 1- **المنفعة الشكلية:** وهي القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة عندما تأخذ شكلا أو وضعا معينا، مثلا تتولد المنفعة الشكلية في تجزئة المنتجات ووضعها في عبوات صغيرة تناسب حاجات المستهلكين.

1- أحمد عرفة سمية شلبي، القرارات والاستثمارات التسويقية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، ط 1، ص 425.

2- ناجي معالا، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2002، ص 7.

- 2- **منفعة الحياة والتملك:** يقصد بها القيمة التي يدركها المستهلك نتيجة حيازته وملكيته للسلعة أو الخدمة، هذا النوع من المنافع يدل على انتهاء صفقة البيع وامتلاك السلعة وحرية استخدامها قانونيا من قبل المالك الجديد.
- 3- **المنفعة الزمانية:** يقصد بها القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة نتيجة توفرها في الوقت الذي يطلبها فيه. تتحقق هذه المنفعة من خلال عملية التخزين، فالمستهلك الذي يجد الرغبة في الشراء الآن قد لا يجد نفس الرغبة في وقت آخر، لهذا يجب الاحتفاظ بالسلعة وتوفيرها في الوقت المناسب الذي تظهر فيه الحاجة إليها.
- 4- **المنفعة المكانية:** يقصد بالمنفعة المكانية القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة نتيجة توفرها في المكان المناسب الذي يتوقع أن يجدها فيه فبعض السلع مثلا تتميز بخصوصية معينة لدى المستهلك بحيث يشعر بالحرج عند طلبها وبالتالي يجب توفيرها في الأماكن المناسبة التي توفر لها الخصوصية المطلوبة⁽¹⁾.

ثالثا: أهمية التوزيع

تظهر أهمية التوزيع من خلال الأدوار الإيجابية التي يلعبها بالنسبة لكل من المنتج والمستهلك.

1- أهمية التوزيع بالنسبة للمنتج: تكمن أهمية التوزيع بالنسبة للمنتج فيما يلي:

- أ- يسمح التوزيع بتصريف المنتجات ومنع تكديسها في المخازن.
- ب- يضيف التوزيع على العملية الإنتاجية طابع التنظيم والتحكم الجيد في الطلب، وبالتالي يسمح بتوفير المنتجات على مدار السنة.
- ج- يساعد على تحقيق الكفاءة في أداء باقي عناصر المزيج التسويقي المترابطة ببعضها البعض فأى خلل في أداء وظيفة التوزيع يؤثر حتما على فاعلية باقي العناصر⁽²⁾.
- د- يساعد التوزيع على التحكم في تقنيات البيع ويساهم في تخفيض التكاليف.
- هـ- التوزيع له دور بارز في إبقاء الصلة قائمة ودائمة بين المؤسسة وزبائنها.
- و- يضيف التوزيع للمنتج الخدمات الضرورية التي تساعد على تسويقه.
- ز- التوزيع نشاط تتدفق من خلاله أجزاءه الموارد والمعلومات إلى الأمام وإلى الخلف.

1- محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 247.

2- إسماعيل بوخواوة، عطوي عبد القادر، التوزيع كأداة للمقاربة التسويقية لرفع تنافسية المؤسسة الإنتاجية في الجزائر، ورقة بحثية قدمت بأعمال الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وقوات للمحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 29-30 أكتوبر، 2002، ص 75.

2- أهمية التوزيع بالنسبة للمستهلك: تكمن أهمية التوزيع بالنسبة للمستهلك فيما يلي:

أ- يساعد التوزيع على خلق كل من المنفعة المكانية، الزمانية، الشكلية والحيازية، هذه المنافع تجعل المستهلك أكثر إقبالا ووفاء للمؤسسة.

ب- يسمح بالارتقاء المعنوي المعيشي ويساهم في إنشاء ثقافة استهلاكية جديدة تتماشى مع متطلبات الحياة اليومية للمستهلك.

ج- توزيع يلقى المستهلك على اتصال دائم بالمنتج.

د- تحقيق إمكانية حصول المستهلك على السلعة التي تلي حاجاته ورغباته⁽¹⁾.

المطلب الثاني: أهداف ووظائف التوزيع

للتوزيع مجموعة من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وذلك من خلال قيمها بعدة وظائف والتي سوف نتطرق إليها فيما يلي:

أولاً: أهداف التوزيع

ليس من السهل تحديد أهداف التوزيع بمعزل عن الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الفرعية للبرنامج التسويقي، لكن عموماً تتمثل أهم أهداف النشاط التوزيعي فيما يلي:

1- تحقيق درجة أكبر من الانتشار لمنتجات المؤسسة عن طريق توصيلها إلى أسواق جديدة لم يسبق تقديمها فيها.

2- تحسين حصة المؤسسة من السوق التي تنشط فيه.

3- رفع كفاءة التوزيع في تحقيق رضا المستهلك عن طريق توفير السلعة في المكان والوقت المناسبين وبالكميات المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة.

4- سد الفجوة بين المنتج والمستهلك من خلال تسهيل القيام بعمليات الاتصال اللازمة والإمداد بالمعلومات اللازمة.

5- تقليص تكاليف التوزيع التي تمثل نسبة هامة من إجمالية تكاليف النشاط التسويقية والحفاظ عليها في مستوياتها الدنيا⁽²⁾.

ثانياً: وظائف التوزيع

للتوزيع مجموعة من الوظائف الهامة التي تسمح بانسياب المنتجات وتدفعها بفعالية من المنتج إلى المستهلك، وتمثل أهم وظائف التوزيع فيما يلي:

1- الوظائف المادية: تتضمن جميع الجهود التسويقية التي تحقق المنافع المكانية والزمانية، وتأخذ شكل عمليات وأنشطة مختلفة، متفاعلة فيما بينها تكون ما يسمى بنظام التوزيع المادي، وتمثل هذه العمليات في:

1- إسماعيل بوخواوة، عطوي عبد القادر، مرجع سابق، ص 433.
2- بشير العلاق وآخرون، إستراتيجية التسويق، دار زهران، عمان الأردن، 1999، ص 178.

أ- النقل: تسمح وظيفة النقل بتحقيق الترابط بين المؤسسة وسوقها، من خلال الجهود التي تقوم بها لتوصيل المنتجات من أماكن الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك، ترجع أهمية النقل في كونه يساهم في إضافة المنافع الزمانية والمكانية للسلعة.

ب- التجميع والتجزئة: التجميع هو العملية التي يتم من خلالها تجميع عدد كبير من السلع المتشابهة والبديلة أو المتنافسة داخل مجموعة سلعية واحدة، ويسمح هذا التنوع بإشباع حاجات ورغبات المستهلكين المختلفة. أما التجزئة تتمثل في الكمية التي يتم من خلالها تقسيم الكميات الكبيرة من المنتجات إلى كميات أصغر نسبياً لتناسب الاستهلاك اليومي للأسرة أو الوحدة الاستهلاكية.

ج- التخزين: يساعد التخزين على التوفيق بين العرض والطلب من خلال الاحتفاظ بالمنتجات لحين ظهور الطلب عليها مما يؤدي إلى خلق المنفعة الزمانية⁽¹⁾.

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

2- الوظائف التجارية: تتضمن الوظائف التجارية النشاطات التالية:

أ- التفاوض التجاري: التفاوض يعني النقاش بين طرفين تربطهما مصلحة مشتركة تهدف هذه المناقشة إلى الوصول إلى اتفاق مرضي يساهم في تحقيق أهداف كل الأطراف.

ب- تقوية الطلب: يمكن تقوية الطلب من خلال استعمال وسائل مختلفة من بينها عرض المنتجات، تقديم خدمات أثناء وبعد عملية البيع، تقديم تسهيلات للزبائن كالتسديد على أقساط، منح تخفيضات دورية... تنشيط به تقوية الطلب للمراقبة الدائمة للتغيرات التي قد تحدث في العادات الشرائية للمستهلكين بغية التأكد من فاعلية وكفاية قنوات التوزيع وملائمتها ومدى استجابتها لتلك التغيرات.

ج- الإشهار والإعلام: يقوم التوزيع بوظائف ترويجية هامة للمنتجين من خلال تداول الاسم والعلامة التجارية للمنتجات التي يقدمونها، بالإضافة إلى الدور الإعلامي المزدوج نتيجة لكونه حلقة وصل بين المنتج والمستهلك، حيث يسهل عملية انسياب المعلومات من المستهلكين إلى المنتجين حول حاجاتهم ورغباتهم الجديدة.

د- الخدمات: إن الخدمة من الاعتبارات الهامة أثناء عملية التوزيع، فالمستهلك يبحث دائماً على الموزع الذي يقدم له أفضل الخدمات كخدمات ما بعد البيع، الإصلاح والصيانة، توفير قطع الغيار أو تقديم مزايا تتعلق بإرجاع واستبدال

1- إسماعيل بوخاوة، عطوي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 76.

السلع...تقوم هذه الخدمات بعرض ضمان ولاء الزبائن والمحافظة عليهم خاصة إذا كان تقديمها يتم من طرف منتج دون غيره، كما يمكن أن تساعد المؤسسة على كسب زبائن جدد.

3- الوظائف المالية: يمكن حصر الوظائف المالية للتوزيع فيما يلي:

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

ب. تحمل المخاطر: يتحمل التوزيع المخاطر الناجمة عن تغيرات الأسعار أو عدم بيع السلع نتيجة لتغير المواضع، أو تغير درجة ولاء الزبائن...فضلا على المخاطر الناجمة عن التلف والضياع خلال عمليات النقل والتخزين.⁽¹⁾

المطلب الثالث: سياسات واستراتيجيات التوزيع

إن القرارات المتعلقة بالنشاط التوزيعي تغير من القرارات الهامة التي تواجه المسؤولين في إدارة التسويق، وتتضمن هذه القرارات اختيار طرق التوزيع المناسب لتوصيل منتجات المؤسسة إلى الأسواق المستهدفة.

أولاً: سياسات التوزيع المباشر وغير مباشر

1- سياسات التوزيع المباشر:

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

وهناك أسباب تبرر استخدام التوزيع المباشر وهي:

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

ب- عدم تعاون الوسطاء على توزيع منتجات المؤسسة.

ج- محاولة التخلص من المخزون والبحث عن أسواق جديدة⁽²⁾.

وبشكل عام فإن أسلوب التوزيع المباشر قد يكون ملائما بالنسبة لصغار المنتجين أو أصحاب المحلات أو الورشات الصغيرة ذات الإنتاج المحدود، عند التعامل في حدود السوق الصغيرة ذات الإنتاج المحدود، عند التعامل في حدود السوق الصغيرة نسبيا أو أن السلعة سريعة التلف أو أن طلبات المستهلكين عليها غير ملائمة ونجد أن هذا

1- نفس المرجع السابق، ص 78.

2- محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكر، ص 248.

الأسلوب يلاءم السلعة الخاصة إلا أنها لا تحتاج إلى افتتاح عدد كبير من المتاجر بل يكفي واحد في كل سوق أو مدينة وأن المستهلك بالنسبة لهذه السلع يكون مستعد لبذل أي جهد في سبيل الحصول عليها.

حيث نجد المنتجين في التوزيع المباشر أنسب الطرق لهم فإن هؤلاء المنتجين يلجؤون إلى واحد أو أكثر من الوسائل الثلاثة للبيع المباشر وهي: البريد، أو الطواف بالتنازل، ومحلات المشترين، أو افتتاح فروع بيع تابعة لهم⁽¹⁾.

2- سياسات التوزيع الغير مباشر:

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

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

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

وقد ينظر البعض إلى التوزيع المباشر هو أقصى الطرق على أنه أقل طرق التوزيع تكلفة، أو هو أقل تكلفة من التوزيع الغير مباشر أو أكثر ربحية منه على أساس أنه بالاستغناء عند وجود حلقات أخرى من التوزيع كتجار التجزئة أو الجملة مثلا، فإن المنتج يوفرها من الربح الذي يحصل عليه هؤلاء الوسطاء، ومن ثم أيضا فإن طرق التوزيع كلما قصرت لن تكلفه أو زادت ربحيته⁽²⁾.

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

2- نفس المرجع، ص 511.

ثانيا: استراتيجيات التوزيع

القرارات العامة في مجال التوزيع هو اتخاذ القرار بعدد المتاجر أو الوسطاء الذين سوف تستخدمها الشركة المنتجة أو طبيعة الحالة يتوقف على درجة أو مستوى التغطية للسوق، والذي ترغب الشركة في تحقيقه، وفي هذا العدد يمكن التمييز بين ثلاثة درجات من الكثافة، وهي التوزيع المكثف، التوزيع الوحيد، التوزيع الانتقائي⁽¹⁾.

1- إستراتيجية التوزيع المكثف:

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

2- إستراتيجية التوزيع الشامل:

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

3- التوزيع الوحيد:

إن استخدام موزعا واحدا أو عددا محدودا جدا من الوسطاء في منطقة جغرافية معينة يطلق عليه اسم التوزيع الوحيد يمكن أن يقدم عددا من المزايا التسويقية الهامة لكل من الشركة المنتجة أو الوسطاء، فهذا التوزيع يؤدي إلى تنمية ولاء الموزع تجاه الشركة المنتجة، كما أنه يقوم عددا من أساليب الدعم لمبيعات المنتج، كذلك الموزع الوحيد يكون ذو حافز على زيادة المبيعات للمنتج، كذلك الموزع الوحيد يكون ذو حافز على زيادة مبيعات المنتج حيث أنه هو المستفيد

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

من الربح المحقق من وراء ذلك ويقدم أيضا التوزيع الوحيد القدرة على التنبؤ بالمبيعات وكذلك رقابة أفضل على المخزون⁽¹⁾.

ومن العيوب الأساسية للتوزيع الوحيد بالنسبة للشركة المنتجة احتمالات فقدها للمبيعات نتيجة لوجود المنتج في منفذ صغير أو عدد صغير من المنافذ، ومن هنا فإنه قبل أن تقوم الشركة باستخدام هذه الإستراتيجية فإن عليها أن تتأكد من أن المستهلكين المحتملين على استعداد لبذل جهد ووقت في سبيل الوصول إلى منفذ التوزيع الوحيد للحصول على المنتج.

4- التوزيع الانتقائي:

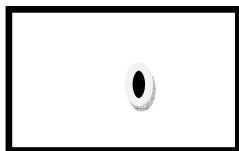
هذه الدرجة في التغطية في السوق تستخدم مع المنتجات التي يشتريها المستهلك بعد تحديد عدد من البدائل والمقارنة فيم بينها ثم اختيار البديل الأفضل لمنتجات السوق بالنسبة للمستهلك النهائي، وكذلك المعدات المساعدة في سوق الأعمال تعد من المنتجات ذات سعر عالي وتكمن مع المستهلكة لفترة زمنية طويلة وأطول مقارنة بالمنتجات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

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

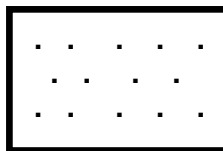
وعادة ما يكون التوزيع الانتقائي مريحا للشركة المنتجة للسلع حيث أن تكلفة التوزيع تكون أقل مقارنة بتكلفة التوزيع المكثف، كذلك يقل عدد الزيادات المطلوبة من الوسطاء في ظل إستراتيجية التوزيع الانتقائي، كما تقل درجة التعاون بين الوسطاء في ظل هذه الإستراتيجية الخاصة بالتوزيع⁽²⁾.

ويمكن توضيح ما سبق من خلال الشكل التالي:

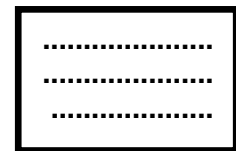
الشكل رقم (1-1): إستراتيجيات التوزيع المكثف



التوزيع المحدود



التوزيع الانتقائي



التوزيع الشامل

المصدر: خالد الراوي وحمود السند، مبادئ التسويق الحديث، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطلب، عمان، الأردن، 2000، ص

255.

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

2- نفس المرجع، ص 330.

المبحث الثاني: تسيير قنوات التوزيع

في هذا المبحث سنتطرق إلى دراسة مجموعة من التعاريف الخاصة بقنوات التوزيع وأهميتها بالإضافة إلى مختلف عناصرها المتمثلة في المنهج للسلعة ومستهلكها، ثم نقوم بعد ذلك إلى إبراز أهداف ووظائف قنوات التوزيع، ثم نختم هذا المبحث بأنواع قنوات التوزيع.

المطلب الأول: طبيعة قنوات التوزيع

تعد قنوات التوزيع من أبرز وأهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة في تصريف منتجاتها والتي تعتبر حلقة مهمة في التوزيع داخل المؤسسة.

أولاً: مفهوم قنوات التوزيع

حصول المستهلك النهائي على السلع التي يرغبها والتي تحقق له احتياجات أساسية يمكن أن تكون بواسطة إحدى قنوات التوزيع التي تساعد على تصريف السلع وقنوات يتضمن مفهومها العديد من التعاريف المتميزة التي يمكن ذكر أبرزها في ما يلي:

- 1- تعرف قناة التوزيع بأنها مجموعة مترابطة من الوسطاء الذين يتولون القيام بالأنشطة المتضمنة تحريك السلعة من مكان إنتاجها إلى أماكن استهلاكها أو استعمالها، وعن طريقها يتم خلق المنافع الزمنية والمكانية والحيازية للسلعة⁽¹⁾.
- 2- وتعرف أيضا بأنها: مجموعة من المنشآت التوزيعية تشارك بنصيب في أنشطة التسويق والتي تنطوي على تحريك السلع والخدمات من مناطق الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك⁽²⁾.
- 3- وتعرف قناة التوزيع بأنها : مجموعة من المنظمات أو الأفراد الذين يشاركون في تحويل السلع والخدمات وذلك في حركة توقفها من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين أو منظمات الأعمال⁽³⁾.
- 4- وتعرف قناة التوزيع على أنها الطريق الذي تسلكه سلع وخدمات المؤسسة في حركتها من مراكز الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك، خلال مجموعة من المؤسسات التي تقدم العديد من الأنشطة التسويقية⁽⁴⁾.
- 5- هي الوسيلة التي يستطيع بواسطتها النظر إلى المؤسسات التسويقية من الواجهة الخارجية التي يمكن من خلالها سد الفجوات الملموسة وغير الملموسة التي قد تنشأ نتيجة تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك.

1- ناجي معالا، مرجع سبق ذكره، ص 230.

2- محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 1992، ص 585.

3- محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 316.

4- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، الأساسيات والتطبيق، غم دار النشر، مصر، 1997، ص 428.

ويعني آخر فإن قناة التوزيع هي تلك الطريقة التي تنتهجها سلع وخدمات المؤسسة أثناء حركتها من المنتج إلى المستهلك الأخير، وذلك بالاعتماد على المؤسسات التي أخذت على عاتقها مهمة الإيصال وتمثل هذه المؤسسات في الوسطاء، مؤسسات مستقلة بذاتها، يتولون القيام بالعديد من الوظائف التسويقية⁽¹⁾.

ثانيا: أهمية قنوات التوزيع

إن أهمية قنوات التوزيع يمكن لمسها من خلال مجموعة من الأنشطة والوظائف التي تتطلع بها (وظائف التعامل، الوظائف التسهيلية والخدمية، إشارة الطلب، المعلومات، خلق المنافع) فقد حدد عدة نقاط تمثل عملية قنوات التوزيع وهي⁽²⁾:

- 1- تحقيق الاتصال المباشر مع المستهلكين، المستفيدين والمشتريين الصناعيين.
- 2- تعتبر النقطة النهائية لتصريف المنتجات.
- 3- تمثل المكان الذي تعرض فيه المنتجات وتقدم فيه الخدمات.
- 4- يلعب العاملون في قنوات التوزيع دورا مهما في التفاوض حول الأسعار، السلع والخدمات المعروضة لديهم.
- 5- للعاملين في قنوات التوزيع دور فعال في الإقناع والحث على شراء ما لديه من منتجات.

ثالثا: عناصر قنوات التوزيع

هناك ثلاثة عناصر أساسية في قنوات التوزيع متمثلة في المنتج، المستهلك والوسطاء⁽³⁾:

- 1- المنتج للسلعة: قد تكون المنتجات صناعية، أو زراعية، أو استهلاكية، أو خدماتية.
- 2- المستعمل للسلعة (المستهلك): وقد يكون فردا أو أسرة أو مشتريا صناعيا.
- 3- الوسطاء: قد يكونون تجار جملة أو تجزئة أو أي شكل آخر والوسيط هو كل من يقوم بالشراء أو البيع من خلال قناة التوزيع عدا المنتج والمشتري الأخير.

1- طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 1997، ص

2- محمد جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 61، 63.

3- Philip kot LER, Sousois Doubli ,man katry, **Management,union** édition, paris, 10 eme édition, 2000,p 130.

المطلب الثاني: أهداف ووظائف قنوات التوزيع

تقوم قنوات التوزيع العمل على تحقيق أهداف المؤسسة وذلك باعتماده على مجموعة من الوظائف التي تعمل على ضمان السير الحسن لتوزيع المنتجات المؤسسة في أحسن صورة.

أولاً: أهداف قنوات التوزيع

تعمل قناة التوزيع على تحقيق الأهداف التالية⁽¹⁾:

- 1- تكريس تواجد منتجات المؤسسة في السوق من خلال مختلف أنواع المتاجر الموجودة في مناطق معينة، وكذا التواجد على الأفق وفقاً لأهمية كل متجر.
- 2- جمع وتوفير المعلومات التسويقية حول اتجاه المبيعات للأصناف المختلفة ومتابعة النشاط الخاص بالمنافسين.
- 3- تحقيق التكلفة المناسبة المرتبطة بحجم المبيعات التي يمكن لقناة التوزيع تصريفها.
- 4- جذب عملاء جدد لتجريب منتجات المؤسسة.

ثانياً: وظائف قنوات التوزيع

تقوم قناة التوزيع بالعديد من الوظائف حتى وإن لم يكن هناك إلا طرف توزيعي واحد داخل القناة وهذا يؤكد ثلاث حقائق هي⁽²⁾:

- 1- قد يستطيع إلغاء دور طرف توزيعي داخل قناة التوزيع
 - 2- إلا أننا لا نستطيع إلغاء الوظائف التي يقدمها هذا الطرف
 - 3- الوظائف يمكن أن تنتقل من طرف إلى آخر داخل القناة سواء الخلفي أو الأمامي.
- تتمثل أهم وظائف قناة التوزيع في ما يلي:

- أ- البحوث: يتم ضمن وظيفة البحوث جمع المعلومات، تحليلها، تصنيفها لاستخدامها في اتخاذ القرارات ورسم السياسات التي من شأنها تسهيل عملية التبادل داخل قناة التوزيع.
- ب- الترويج: تقوم قناة التوزيع بجهود ترويجية مختلفة لدعم المنتجات.
- ج- الاتصال: ويقصد الاتصال بالعميل المرتقب وبناء علاقات تبادلية معه.
- د- الربط والجمع: ويتم ذلك من خلال الملائمة بين المنتج المقدم من طرف المؤسسة وتطلعات العميل ورغباته.
- هـ- التفاوض: يتم التفاوض بين الأطراف المتعاملة حول عدة أمور تتعلق بنقل الملكية.
- و- الخدمة: وتعني الخدمات التي تقدم للعملاء كالتركيب والصناعة، خدمات ما بعد البيع.
- ز- التوزيع المادي: يتضمن النقل، المناولة، التخزين... الخ.

1- طلعت أحمد عبد الحميد، التسويق الفعال، مرجع سبق ذكره، ص ص 435، 436.
2- هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص ص 24، 25.

المطلب الثالث: أنواع قنوات التوزيع

قد تعتمد المؤسسات في التوزيع على القنوات التوزيعية الموجودة وقد تختار لنفسها تطوير قناة توزيع جديدة لتحقيق خدمة أفضل لعملائها الحاليين أو للوصول إلى عملاء جدد أو لتحقيق تفوق على المنافسين. وتتحدد الأنواع الرئيسية لقنوات التوزيع وفقا للتصنيفات الرئيسية للسلع والخدمات المتعارف عليها مثل السلع الاستهلاكية، والسلع الصناعية والخدمات.

أولا: قنوات توزيع السلع الاستهلاكية

هناك خمس نماذج لتوزيع السلع الاستهلاكية الموجهة إلى المستهلكين النهائيين، هذه النماذج هي⁽¹⁾:

1- من المنتج إلى المستهلك:

وهي المباشرة والأقصر من حيث نماذج التوزيع الأخرى، فقد يبيع المنتج إما عن طريق البيع الشخصي، أو عن طريق البريد أو عن طريق محلات ثابتة يمتلكها، مثال ذلك دار نشر الكتب قد تبيع مباشرة إلى طلبة الجامعة. وهذه القناة تستخدم بدون وجود وسطاء وتستعمل عادة في السلع غالية الثمن والسلع سريعة التلف.

2- المنتج إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك:

هناك العديد من تجار التجزئة الذين يشترون مباشرة من المنتجين ويبيعون للمستهلكين، مثال ذلك الألبان، الخضار والفواكه، الدواجن، واللحوم.

3- المنتج إلى تاجر الجملة إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك:

وتستعمل بحكم صغر حجم المنتجين وتعدد محلات التجزئة وانتشارها، وبسبب عدم مقدرة تجار التجزئة على الشراء بكميات كبيرة.

4- المنتج إلى وكيل إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك:

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

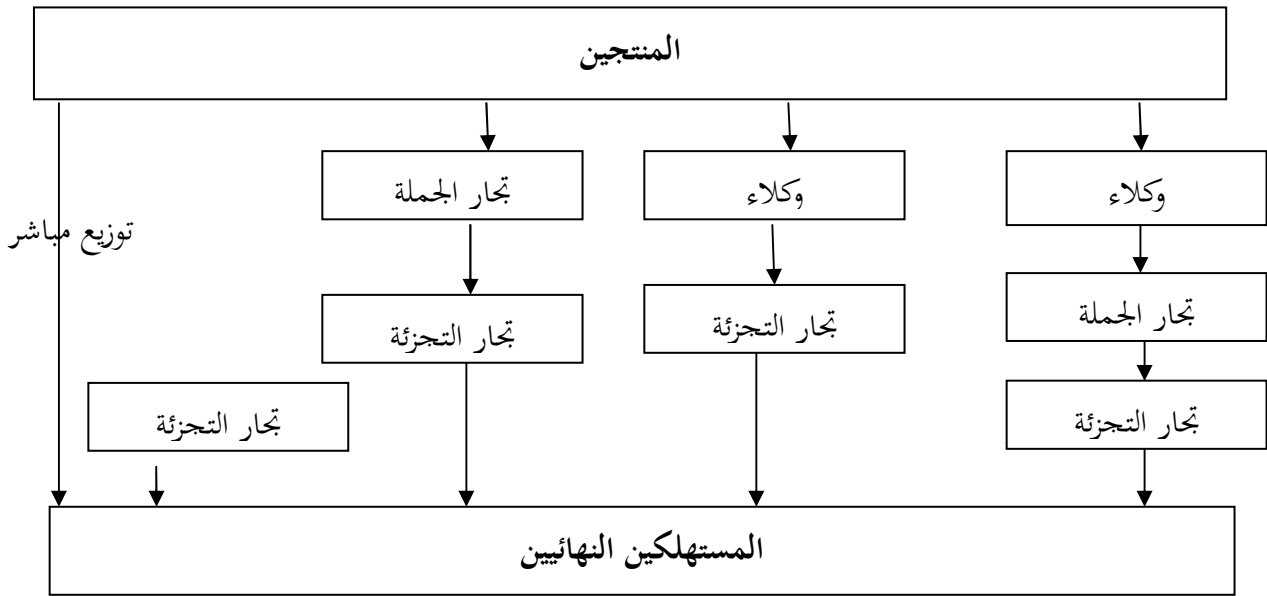
1- نفس المرجع، ص 37.

5- المنتج إلى وكيل إلى تاجر الجملة إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك:

من أجل الوصول إلى تجار التجزئة صغيري الحجم، المنتج عادة يستخدم وسيط وكيل الذي بدوره يتصل بتاجر الجملة والذي بدوره يبيع لمحات صغيرة⁽¹⁾.

والشكل أدناه يوضح قنوات توزيع السلع الاستهلاكية.

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



المصدر: محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 80.

ثانيا: قنوات توزيع السلع الصناعية

هناك العديد من النماذج التوزيعية للوصول إلى المشتري الصناعي الذي يستخدم هذه السلع لاستكمال عملياته الإنتاجية، وقنوات التوزيع الأكثر شيوعا هي كالتالية⁽²⁾:

1- المنتج إلى المشتري الصناعي:

وهي قناة مباشرة وتستخدم في حالة الحجم الكبير من المشتريات سواء بالكمية أو القيمة مثل: الطائرات، المواد الأولية الخام.

1- هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 37.

2- نفس المرجع، ص 38.

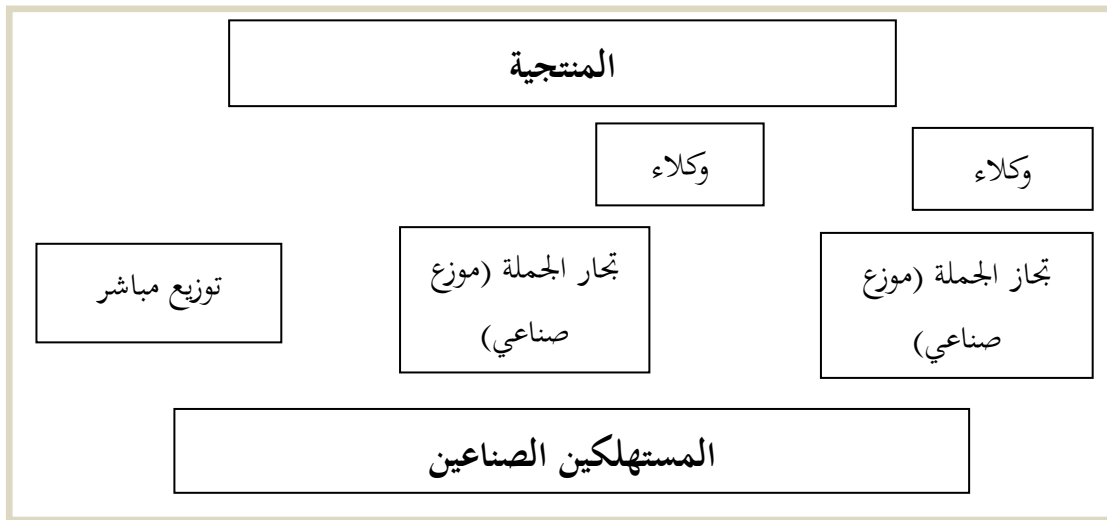
2- المنتج إلى وكيل إلى مشتري صناعي:

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:

هذه القناة تشبه سابقتها، ويمكن أن تستخدم في حالات مثل: صغر حجم المبيعات من الوكيل إلى المشتري الصناعي لذلك يتم البيع عبر موزع صناعي أو في حالة مركزية لمخزن السلع الجاهزة لخدمة العملاء بسرعة. ويمكن الاعتماد على الشكل التالي لفهم هذا التنوع من القنوات:

شكل رقم (1-3): قنوات توزيع السلع الصناعية.



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

ثالثا: قنوات توزيع الخدمات

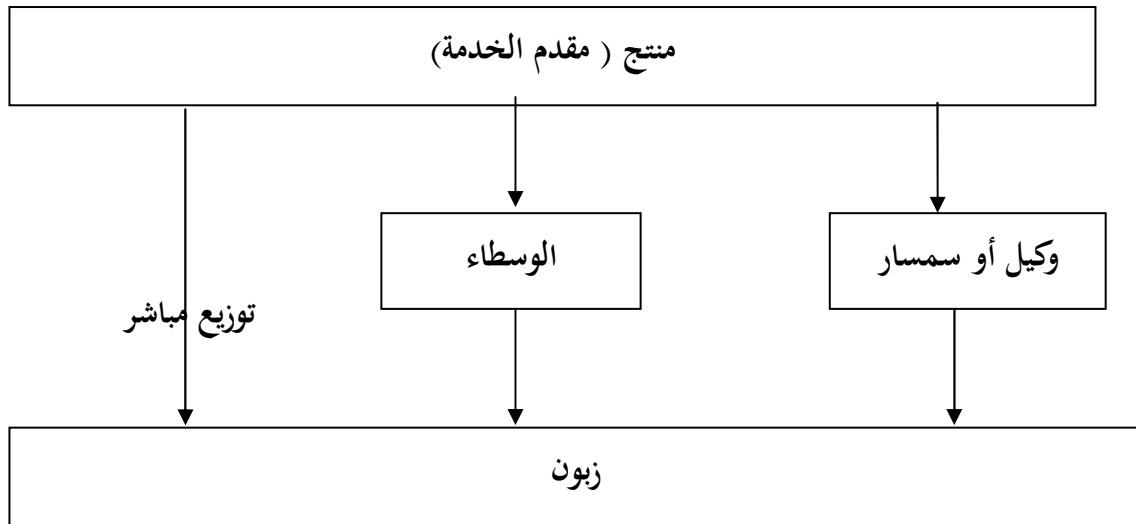
الخدمة شيء ذو طبيعة غير ملموسة، لذلك تحتاج إلى نماذج توزيعية خاصة ويشيع في الواقع العملي نوعية من القنوات هما⁽¹⁾:

1- المنتج (مقدم الخدمة) إلى المستهلك (المنتفع): لأن الخدمة غير ملموسة، فإن الأنشطة الإنتاجية والبيعية المرتبطة بها تتطلب عادة أن يقوم المنتج باستخدام الاتصال الشخصي المباشر للتعامل مع المستهلك، لهذا يستخدم قناة التوزيع المباشر، مثل خدمات الرعاية الصحية، الخدمات الشخصية كالحلافين... الخ.

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

وبما أن قنوات التوزيع لا تطبق فقط على السلع الاستهلاكية والصناعية، أي السلع المطلوبة بل تمتد إلى الخدمات حسب ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-4): قنوات توزيع الخدمات



المصدر: عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، ص 61.

المبحث الثالث: ماهية التوزيع المادي

إن التوزيع المادي يبدأ بتهيئة المنتجات من المنتج باتجاه أسواقها ومحاولة إيجاد حلول تركز على تحقيق إيصال المنتجات إلى زبائنها، ولكن في الوقت الحالي التفكير قد تعدى النظرة لتأخذ اتجاهات مختلفا من حيث أن النشاط التوزيعي المادي يبدأ بالسوق ويعمل للخلق حتى المصنع.

المطلب الأول: مفهوم التوزيع المادي

1- يعرف التوزيع المادي بأنه: العملية التي تهم بحركة وتدفع المنتجات التامة من المؤسسة إلى المستهلكين، حيث يتم خلال هذه العملية نقل وتوفير المنتجات المطلوبة بالتنوعيات والكميات المناسبة لخطة ظهور الحاجة إليها، مما يساهم مباشرة في تحقيق أهداف المشروع.

2- ويعرف التوزيع المادي بأنه: يشمل جميع النشاطات مرد ودية من مصادر إنتاجها إلى مراكز استهلاكها، ويشمل نفس الوقت مصدر لتحقيق الوفرة، بحيث الخدمات المقدمة للعملاء وتحقيق الميزة التنافسية⁽¹⁾.

3- ويعرف التوزيع المادي أيضا بأنه: مجموعة الأنشطة التسويقية المتعلقة بتسهيل حركة الانتقال المادي للسلعة من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها وتشتمل هذه الأنشطة وظائف النقل، التخزين، المناولة، مراقبة المخزون، تجهيز الطلايات.

وفقا لهذه التعاريف: " يساهم التوزيع المادي في خلق المنفعة الزمنية والمكانية من خلال تنفيذ الأنشطة المتعلقة بتوفير السلعة في أوقات غير التي تنتج فيها، وفي أماكن غير أماكن إنتاجها أين يكون الطلب عليها مرتفعا". انطلاقا مما سبق يتضح لنا مجموعة من الحقائق حول التوزيع المادي هي⁽²⁾:

أ- يعتبر التوزيع المادي الحلقة المركزية للأنشطة والفعاليات المتعلقة بانتقال الكميات المطلوبة من المنتجات إلى الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب.

ب- التوزيع المادي يعتبر أحد الأنظمة الفرعية وليس نشاطا مستقلا بذاته وهو جزء أساسي من البرنامج التسويقي، له انعكاسات من الناحية الإستراتيجية على أداء النشاط التسويقي بوجه عام.

ج- إن كفاءة نظام التوزيع المادي لا تتحقق من مجرد الممارسة الصحيحة للأنشطة في حد ذاته، ولكن تتطلب كذلك الكفاءة في أنشطة التخطيط والرقابة حتى تضمن تحقيق المستويات المطلوبة من الأداء.

1- نهال فريد مصطفى، إدارة الإمداد، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، إسكندرية، مصر، 1997، ص 37.

2- هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 292.

د- نقطة البداية للتوزيع المادي هي محاولة إيجاد طريقة فعالة لتوصيل المنتج النهائي للمستهلك أما حسب المفهوم الجديد يبدأ التوزيع المادي معتمدا على الاعتبارات التسويقية في المستهلكين المستفيدين، البحث عن مواقعهم، وعلى هذا الأساس يتم اتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بتحقيق أفضل خدمة للمستهلك عند مستوى مرضي من التكاليف ومن ثم الأرباح⁽¹⁾.

يمكن أن تتجسد أهمية التوزيع المادي من خلال تحقيق العناصر التالية:

- خلق القيمة الزمنية والمكانية للمنتج: يتم خلق القيمة الزمنية للمنتج من خلال تخزينه والاحتفاظ به إلى حين ظهور الطلب عليه، كما في حالة بعض المحاصيل الزراعية التي يكون إنتاجها موسميا لكن الطلب عليها مستقرا، أو بعض الأنواع من السلع التي يتم إنتاجها على مدار السنة لكن الطلب عليها يكون موسمي مثل العصائر والمشروبات الغالية... وتسمح طبقة النقل بخلق القيمة المكانية للمنتج بإنتاجه في أماكن غير أماكن إنتاجه أين يكون الطلب عليها مرتفع.
- تحقيق الموائمة بين جانبي الإنتاج الاستهلاك: يتم تحقيق التوافق والموائمة بين الإنتاج مستمر وعلى مدار السنة والاحتفاظ بها حين ظهور الطلب عليها، وإذا كان الإنتاج موسمي والاستهلاك مستمر يتم تحقيق الفائض من المنتج من أجل تلبية الطلب المستمر.
- تحقيق استقرار الأسعار: إن الإدارة الجيدة لنشاط النقل والتخزين تساعد على تحقيق استقرار الأسعار سواء على المستوى الفردي للمؤسسة أو على مستوى الصناعة، فإذا زاد المعروض من منتج ما، يقوم المنتجين بتخزين الفائض منه لتحقيق التوازن بين العرض والطلب وتحقيق استقرار الأسعار، أو يقومون بتحريك المنتجات من سوق لآخر لتفادي التعامل في أسواق يكون سعر السلعة فيها منخفض أو استغلال ميزة وجود نقص في المنتج.
- اختيار الوسطاء ومواقعهم: تأثر القرارات المتعلقة بإدارة المخزون، المناولة، النقل... تأثير كبير على اختيار نوعية الوسطاء وكذلك مواقعهم فإذا قررت الشركة مثلا أن تبلغ اللامركزية في التخزين فعليها أن تقرر ما إذا كانت تستخدم المخازن العامة أو مخازن الشركة أو تستعين بتجار الجملة المتواجدين في مناطق معينة لتحمل أعباء التخزين.
- زيادة المبيعات: إن نظام التوزيع المادي الجيد يمكن أن يساهم في زيادة حجم المبيعات من خلال تقليص وقت دورة الطلبية ومتطلبات التخزين، الذي يؤدي بدوره إلى انخفاض التكاليف وهذا يعني قدرة أكبر للمنتج على منح خصومات أو تخفيض في السعر مما ينعكس على زيادة حجم المبيعات.

1- محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص ص 305، 306.

المطلب الثاني: أهداف وتكاليف التوزيع المادي

يهدف التوزيع المادي إلى تحديد قناة أفضل لتوزيع منتجات المؤسسة والتي من خلالها يمكن توزيع أكبر عدد من المنتجات وبأقل تكلفة ممكنة.

أولاً: أهداف التوزيع المادي

هناك مجموعة من الأهداف التي تتحقق بواسطة الإدارة الفعالة لعناصر التوزيع المادي، نلخصها في ما يلي⁽¹⁾:

1- تحسين منتج الخدمة المقدمة للعملاء: الإدارة الجيدة لنظام التوزيع المادي يمكنها أن تؤدي إلى تحسين منتج خدمة العملاء مما يؤثر مباشرة على مستوى الطلب، ويبدو ذلك واضحاً في تسويق المنتجات النمطية كمواد البناء، حيث يعتبر مستوى خدمة العملاء المعيار الذي يتم على أساسه تفضيل منتج مؤسسة، وقد يكون المصدر الوحيد للميزة التنافسية التي تكون متاحة أمامها، يمكن تحسين مستوى الخدمة مثلاً من خلال تخفيض وقت تجهيز الطلبات، تفادي الأخطاء كالتأخير في التسليم أو إرسال أكبر أو أقل من المطلوب.

2- تخفيض تكاليف التوزيع: يعتبر مجال التوزيع المادي من المجالات الهامة التي تركز عليها الإدارة في سعيها لترشيد التكاليف وزيادة الأرباح، ومن أهم الوسائل التي يمكن استخدامها لتخفيض تكاليف التوزيع هو ما يسمى بعملية التبسيط وذلك عن طريق التحلي مثلاً عن المخازن الغير الضرورية، الحد من مستويات المخزون لتخفيض تكلفة الاحتفاظ به، التشغيل الجيد لنظام النقل الداخلي والخارجي، تخفيض تكاليف التشغيل للنظام كتكاليف تجهيز الطلبات ومتابعة شحنها وتكاليف بحث شكاوي العملاء... شرط أن لا تؤثر عملية التبسيط على انتظام عملية التوزيع المادي أو للالتزام بمواعيد التسليم.

3- التوفيق بين مستوى الخدمة والتكاليف: ويقصد به تحقيق التوليفة الصعبة من خلال التوفيق بين مستوى الخدمة المناسبة الذي يؤدي إلى رضا العملاء مقابل أدنى من التكاليف، غير أن تحقيق مستوى عالٍ من خدمة العملاء وفي نفس الوقت تحقيق مستوى منخفض نسبياً من التكاليف يتطلب تصميم فعال لنظام التوزيع على ضوء الموازنة بين عاملين أساسيين هما التكلفة ومستوى الأداء، وقد يكون من الصعب على النظام أن يرفع من كفاءة أنشطة وخدمات التوزيع المادي وفي نفس الوقت من التكلفة، لأن رفع كفاءة تلك الخدمات يقتضي زيادة أرصدة المخزون، توفير خدمات ووسائل نقل جيدة، توفير عدداً من المخازن في كثير من المواقع... وهذا ما يؤدي بدوره إلى ارتفاع التكاليف، أما تخفيض تكلفة التوزيع يقتصر على تقليل أرصدة المخزون، اللجوء إلى وسائل نقل رخيصة نسبياً، العمل على تقليل أعداد ومواقع التخزين غير أن هذا قد يؤثر على مستوى وكفاءات الخدمات المقدمة.

1- هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص333.

4- ترشيد تكاليف النقل: يهدف التوزيع المادي إلى ضمان وصول المنتجات إلى المستهلك النهائي بأفضل السبل وبأقل التكاليف، ويمكن للإدارة الجيدة للنقل أن تحقق المعادلة الصعبة المتمثلة في سرعة التسليم مقابل تكلفة منخفضة نسبيا من خلال ما يلي:

- اختيار وسيلة النقل المناسبة.
- الجدولة الموضوععة لمواعيد التسليم.
- المفاضلة بين امتلاك أو استئجار وسائل النقل.
- الاستغلال الجيد لوسيلة النقل⁽¹⁾.

ثانيا: تكاليف التوزيع المادي

هو المعيار الأكثر أهمية في تحديد قناة أفضل للتوزيع، أي أن المؤسسة سوف تختار القناة التي تمكنها من توزيع أكبر حجم من المبيعات وبأقل تكلفة ممكنة. إن الدراسات أوضحت أنه توجد هناك علاقة عكسية بين تكاليف التوزيع والطرق التي تربط المنتج بالمستهلك، حيث أنه كلما زادت تكاليف التوزيع بالنسبة للمنتج يؤثر على سعر البيع وبالتالي على المؤسسة أن تفاضل بين طرق التوزيع التي تضمن لها توصيل منتجاتها لأكثر عدد من المستهلكين وانتشارها في أماكن متعددة وفي نفس الوقت انخفاض تكلفة التوزيع⁽²⁾.

يسعى مدير إدارة المخزون إلى تخفيض رأس المال المستثمر في المخزون بتقليل أرصدة المخزون إلى أقل حد ممكن، غير أن هذا يجعل الشركة عاجزة عن تلبية طلبات التاجر والعملاء نظرا للنفاد الجزئي للسلعة من المخزون مما يؤدي إلى حدوث اضطرابات في الإنتاج لسد الطلبات وقد يعكس ذلك عن تكلفة الإنتاج والنقل وبالتالي تعارض وتداخل الأنشطة الخاصة بالتوزيع المادي⁽³⁾.

المطلب الثالث: مكونات التوزيع المادي

نجد العديد من العناصر التي تكون التوزيع المادي أهمها:

أولا: تعريف إدارة المخزون

تعتبر إدارة المخزون من العناصر الأساسية لنظام التوزيع المادي نظرا للتأثير الكبير الذي تعكسه القرارات الخاصة بالمخزون على التكاليف الإجمالية وعلى رعاية النظام.

1- نفس المرجع، ص 335.

2- نفيسة باشري، هناء عبد الحليم، إدارة المبيعات، مكتبة النهضة، المشرق، 1986، ص 159.

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

تنطوي إدارة المخزون على دراسة وتخطيط وتنظيم جميع الأنشطة التي تستهدف تحقيق تدفق السلع والمواد وبالكميات و النوعيات المطلوبة في الوقت المناسب بالإضافة إلى استلام وفحص المواد الواردة للمؤسسة وتخزينها في أماكن ملائمة لحمايتها من الضياع والتلف إلى أن يحين وقت تصريفها للجهات التي تطلبها⁽¹⁾.

وتعرف إدارة المخزونات بأنها الإدارة التي تتولى بذل الجهود للاحتفاظ بالأصناف من السلع والمواد لحين طلب استخدامها، ولا يقتصر ذلك على المواد والسلع فقط بل وأيضا للإجراء والمنتجات النصف مصنعة، مواد الصيانة وقطع الغيار.

ثانيا: أهداف إدارة المخزون

تهدف المؤسسة من خلال إدارة المخزون إلى تحقيق ما يلي:

- تحقيق الاستخدام الاقتصادي للمخزون والحصول على أقصى وقت ممكن.
- تحقيق التوازن بين مواعيد الإنتاج ومواعيد الاستهلاك للسلع والمواد المختلفة ويظهر ذلك بشكل واضح عندما يكون الإنتاج مستمر والاستهلاك مستمر، فالاحتفاظ بالأصناف المطلوبة من المواد يحقق استمرارية تدفقها وعدم تعطل عمليات الإنتاج⁽²⁾.

1- تخطيط المخزون:

أ- طبيعة تخطيط المخزون:

يقصد بتخطيط المخزون عملية الإعداد المنظم لأنشطة المخازن، تعتمد على برامج زمنية موضوعية لتحقيق أهداف المخزني المتمثلة في توفير وهيئة المستلزمات الضرورية حسب احتياجات المشروع في الوقت المناسب، ويرتبط تخطيط المخزون بالتخطيط للفعاليات الأخرى كالمشتريات، المبيعات، التمويل، لذلك لا بد وأن تنسجم أهداف خطة المخزون مع أهداف هذه النشاطات للتوصل إلى تحقيق الأهداف العامة للمشروع، ويتطلب التخطيط السليم للمخزون ما يلي⁽³⁾:

- تحديد النطاق الزمني اللازم للتخطيط وتوفير الإحصاءات والبيانات الدقيقة.
- استخدام الخبرات والكفاءات القادرة على التحليل والاستنتاج والتنبؤ .
- وضوح أهداف المشروع.

1- هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 341.

2- نفس المرجع، ص 342.

3- محمود جاسم الصميدعي، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص ص 247، 248.

– خلق علاقة قوية بين إدارة المخازن والإدارات الأخرى وتحقيق التعاون المثمر.

ب- أهمية تخطيط المخزون: تتضح أهمية تخطيط المخزون من خلال المزايا التي يحققها أو يسعى لبلوغها والمتمثلة في⁽¹⁾:

– تحقيق الوفورات في الجهد والوقت والتكاليف.

– منع الظواهر السلبية كراء كمية أكثر من اللازم من المواد مما يؤدي إلى تجميد جزء من رأس المال وما ينجر عنه من تعرض المواد المخزنة للتلف أو التقادم أو شراء كمية أقل من اللازم الأمر الذي يؤدي إلى تعطل الإنتاج.

– منع التصرفات العشوائية بخصوص عمليات التخزين وتحديد ما يجب تخزينه من المواد بكيفية اقتصادية ووفق لأصول عملية.

– إرشاد المخطط إلى السبيل الأفضل الذي يمكن أن يحقق الأهداف.

ج- مسؤوليات لخطط المخزون: ينطوي تخطيط المخزون على المهام التالية⁽²⁾:

– تخطيط مكان المخزون: يتطلب كل نوع من أنواع المواد أن يخزن في أماكن محددة وتحت ظروف مخزنية محددة وهذا يستوجب ضرورة تخطيط مكان التخزين ووضع نظام خاص يعتمد على الترميز، التبسيط، والتوصيف.

– تخطيط أعمال ومستلزمات التخزين: تنطوي هذه الإعلانات على تحديد برنامج العمل المخزني ومتطلباته وإسناد المسؤوليات لأشخاص أكفاء قادرين على تحمل المسؤولية كما يتضمن الاستلام والفحص والصرف والإرجاع.

– تحديد الأهداف: يندرج ضمن مسؤوليات تخطيط المخزون القيام بتحديد الأهداف التي يتم الاسترشاد بها عند وضع خطة المخزون، وتتمثل أبرز هذه الأهداف في:

* الاحتفاظ بمستويات مناسبة من المخزون.

* تخفيض حجم استثمار رأس المال في المخزون إلى أدنى حد ممكن دون التأثير على سياسة الإنتاج وفي نفس

الوقت تفادي احتمالات النفاذ التي قد تكلف المشروع خسائر كبيرة.

* تقليل تكلفة الاحتفاظ بالمخزون من خلال توفير المساحات المخزنية المناسبة للشراء وتوفير وسائل النقل المناسبة

وتقليل نسبة التلف.

* التعاون من إدارة المشتريات وإدارة التسويق في بقية الأوقات المناسبة للشراء للحصول على أفضل الأسعار.

1- محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 148، 149.

2- بشير عباس العلاق، استراتيجيات التسويق، دار الزهران، عمان الأردن، 1999، ص 156، 157.

* وضع خطة المخزون: تطلب تحديد خطة المخزون ضرورة دراسة الخطط المتعلقة بالمبيعات والإنتاج والمشتريات لغرض الحصول على المعلومات اللازمة التي تساعد على وضع خطة المخزون⁽¹⁾.

2- النقل:

أ- مفهوم النقل: هي الوظيفة التي تؤدي إلى تحقيق الترابط بين مرافق المشروع ومختلف الأسواق التي تنشط فيها وتنطوي هذه الوظيفة على النقل المادي للسلعة من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكه، وبذلك فهي تساهم في خلق المنفعة المكانية للسلعة، حيث تتطلب وظيفة النقل ضرورة توفير وسائل النقل المختلفة واستخدامها بطريقة عقلانية لضمان فعاليتها وتحقيق أقصى مردودية ممكنة.

تتجسد أهمية النقل من خلال مساهمتها في تحقيق ما يلي:

- تحقيق المنافع الزمانية للسلعة: تتحقق هذه المنفعة من خلال سرعة وكفاءة وسائل النقل، لأنه إذا لم يتوفر المنتج في الزمان الذي تظهر فيه الحاجة إليه فإن المشروع قد يتعرض إلى العديد من المشاكل منها إلغاء بعض الطلبات، انخفاض درجة ولاء العمال.

- توفير السلع: يساعد النقل على خلق المنفعة المكانية لبعض السلع بتوفيرها في أماكن غير التي تنتج فيها كبعض أنواع الخضار والفواكه التي يتم توفيرها عن طريق جلبها من مناطق إنتاجها البعيدة⁽²⁾.

- تحقيق الوفورات: إن توفر وسائل النقل منخفضة التكلفة يساعد المؤسسة على الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير، من خلال استخدام الإمكانيات الإنتاجية بكثافة، حيث تخصص الوحدات الإنتاجية بأقل تكلفة ثم تنقلها إلى مناطق أخرى أي تباعها بتكلفة مرتفعة.

- تحقيق ظروف المنافسة: عندما لا تتوافر وسائل النقل فإن حجم السوق يقتصر على المناطق القريبة من مراكز الإنتاج في مثل هذه الظروف يختفي عنصر المنافسة، وبالتالي فإن نظام النقل المتطور يساعد على خلق المنافسة.

ب- طرق النقل: أمام المشروع العديد من الأساليب المتاحة لنقل منتجاته أهمها⁽³⁾:

- النقل بالشاحنات Trucks
- النقل بالسكك الحديدية Rail ways
- النقل الجوي Air planes
- النقل المائي Water ways

1- بشير عباس العلق، مرجع سبق ذكره، ص 157.

2- نهال فريد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 155.

3- نفس المرجع، ص 156.

– النقل بواسطة الأنابيب Pipio

3- المناولة:

أ- تعريف المناولة: هي الوظيفة المختصة بإعداد ورفع ووضع المواد لتسهيل عملية نقلها أو تخزينها، وكثيرا ما تعتبر جزءا مكمل للعملية الإنتاجية، تبدأ منذ لحظة تفرغ الشاحنات في المخازن عند وصولها حتى خروجها للجهات الطالبة لها، تشكل أنشطة المناولة أهمية متميزة ولها دور كبير في كفاءة العملية المخزنية⁽¹⁾.

ب- أنواع المناولة: تنطوي أنظمة المناولة على نوعين هما⁽²⁾:

– المناولة الميكانيكية: يستخدم نظام المناولة الميكانيكية عدد كبير من المعدات مثل: الرافعات الشوكية، والناقلات ذات المقطورة المتحركة جنبا إلى جنب مع المناولة اليدوية.

– المناولة الآلية: على الرغم من أن المناولة الميكانيكية هو النظام الأكثر استخداما، إلا أن هناك اتجاهًا حديثًا نحو استخدام المناولة الآلية، وفق لهذا النظام يتم إحلال الاستثمار الرأس مالي في المعدات واستخدام حجم أقل من العمالة المباشرة مما يعني توفير درجة أكبر من السرعة والدقة، ويلعب الحاسوب الآلي دورا أساسيا في تصميم هذا النظام حيث يستخدم للربط والتنسيق بين نشاط المناولة وبين أنظمة التوزيع المادي الأخرى.

1- مهدي حسن رويلف، إدارة الشراء والتخزين مدخل حديث، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 209.

2- نهال فريد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص 226، 227.

خلاصة الفصل

بعد تطرقنا في هذا الفصل إلى مجموعة من المفاهيم الأساسية حول التوزيع هو نشاط متخصص هدفه إيصال المنتجات من المنتج إلى المستهلك (المستعمل) في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب، لإرضاء المستهلك وتتم عملية الإيصال من خلال قنوات التوزيع التي تكون عموماً من المنتج والوسطاء والمستهلك.

وفيما يخص قنوات التوزيع نميز بين عدة أشكال حسب نوع المنتجات (سلع استهلاكية، صناعية، خدمات) وما نريد أن نشير إليه هو أن القناة تحقق عدة منافع خاصة للمستهلك والذي يعتبر رضا بمثابة تأشيرة لاستمرار المؤسسة، وهذه المنافع هي المنفعة الشكلية، الزمنية، المكانية.

وفيما يتعلق بالتوزيع المادي مهمته هي التحرك بالسلع والخدمات وإيصالها إلى حيث يوجد المستهلك، ومحاولة إشباع رغباته، وبأقل تكلفة ممكنة وبكفاءة عالية ويتم هذا من خلال العناصر المكونة للتوزيع المادي، والتي تتمثل في التخزين والنقل والمناولة، ومعالجة الطلبات ونظم المعلومات والتعبئة والتغليف.

الفصل الثاني

مدخل للمنافسة والتنافسية

تمهيد

مما لاشك فيه أن المحيط لم يكن أكثر خطرا ولا تهديدا مما هو عليه في الوقت الحاضر وذلك نتيجة لتسارع وتيرة التطور التكنولوجي، بروز الدور المتميز لنظام المعلومات، تحرير الأسواق وظهور ممارسات جديدة للمؤسسات، تزايد التحالفات الاستراتيجية واتفاقيات التعاون بين الشركات العملاقة، الاتجاه نحو الأسواق العالمية...، والعديد من التغيرات الأخرى التي أدت إلى زيادة حدة المنافسة العالمية وتعدد أشكالها.

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

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

وسنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: ماهية المنافسة والتنافسية.

المبحث الثاني: أهمية الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: قدرة التوزيع في تحقيق تنافسية المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية المنافسة والتنافسية

يمكن القول أن أي نظام اقتصادي يخضع أو يتركز على مبدأ الحرية الاقتصادية فهو يتميز بخاصية المنافسة الحرة التي تفتح المجال للمنتجين بغية تحقيق أقصى الأرباح، وتحقيق الإشباع للمستهلكين.

المطلب الأول: مفهوم المنافسة

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى تعاريف عن المنافسة وأنواعها بالإضافة إلى العوامل التي أدت إلى ظهورها.

أولاً: تعريف المنافسة

يختلف التعبير عن المنافسة من منظور إلى آخر وفيما يلي بعض التعريفات الموجهة لمصطلح المنافسة من الناحية اللغوية، الاقتصادية، التسويقية.

فمن الناحية اللغوية يقال (نُقِسَ) الشيء أي صار مرغوباً ونُقِسَ في الشيء (منافسة) إذ رغب فيه على وجه المباراة و(النفيس) هو المال الكثير و(نُقِسَ عليه، نَقَاسَة) لي من يره أهلاً له⁽¹⁾.

فالمنافسة في التجارة تبنى على المبادرة نحو المال الكثير (الريح) الذي تراه المؤسسة المتنافسة من حقها ولا ترى سواها أهلاً له.

أما من الناحية الاقتصادية فالمنافسة نوع من هياكل السوق تسمح بحرية تواجد عدد كبير من المؤسسات العارضين و المستهلكين في جميع الحالات الخاصة بالمنتجات المواد الأولية، رؤوس الأموال.

كما يتعلق مفهوم المنافسة من المنظور الاقتصادي بالمواجهة بين المؤسسات فيما يخص التكاليف والجودة في إطار شروط السوق التي تحكم عملية التسعير وعملية التبادل⁽²⁾.

يمكن أن نستخلص من التعريف الاقتصادي للمنافسة أن هذه الأخيرة تشمل على مفهومين: "أشكال من أشكال السوق من جهة ومن جهة أخرى تعني درجة التداخل والتفاعل والمواجهة بين المؤسسات، وهو مدخل الذي يركز عليه رجال البيع في تعريفهم.

1- زينة غانم عبد الجبار الصفار، المنافسة غير المشروعة للملكية الصناعية، "دراسة مقارنة" الطبعة الأولى، الحامد للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2000، ص 23.

2-Institu National Commerce : la revue des science commerciales, n° 6, 2006, p90.

ومن الناحية التسويقية يقصد بالمنافسة: تلك العملية المتفاعلة التي تحدث في السوق بين المؤسسات المختلفة للوصول إلى نفس الزبائن ومحاولة إقناعهم بهدف زيادة المبيعات ومن زيادة الحصة السوقية وتحقيق مستوى الربح المنشود (1).

كما يتم التطرق إلى مفهوم المنافسة على أنها: تمثل مختلف العمليات والتحركات التي تقوم بها المؤسسة، في إطار تحقيق أهدافها على حساب المؤسسات الأخرى و التي تهدف لها إلى زيادة خيارها السوقية، مقابل تقليص لحركات المؤسسات المزاخمة (2).

وبصفة أكبر تسويقية فإنه ينظر إلى المنافسة على أنها: العملية التي تقيس درجة المزاخمة بين مجموعة من المؤسسات المتصارعة فيما بينها لأخذ موقع معتبر من السوق وتنمية حصتها السوقية عن طريق التوجه إلى مجموعة واحدة من المستهلكين والقيام بإشباع نفس الحاجات لديهم وذلك بإتباع استراتيجيات وتطبيقات خاصة من خلال التعريفات الخاصة بالمنافسة يمكن إبراز ما جاء فيها من العناصر التالية المنافسة ظاهرة تهدد بقاء المؤسسات في السوق، تستخدم المؤسسة عدداً من الوسائل و الاستراتيجيات في سبيل مواجهة المؤسسات المنافسة: يتميز المناخ الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها بالتغير والاستقرار وعدم شفافية وإتاحة المعلومات الخاصة بالمنافسين، تقوم المؤسسة بإنشاء عروض متنوعة التي طرحها في السوق محاولة بما تحويل الطلب على عروض المنافسين لحسابها.

ثانياً: أنواع المنافسة

يمكن أن تكون العلاقة التنافسية مباشرة أو غير مباشرة وتنقسم إلى ثلاث أنواع من المنافسة (3):

- 1- المنافسة الشاملة: تعني المنافسة يبين منتجات مختلفة تشبع نفس الحاجات كالتنافس بين وسائل النقل البري والبحري والجوي.
- 2- المنافسة بين المنتجات: تتعلق بالمنافسة بين المنتجات المتشابهة من أسماء وعلامات تجارية لنفس النوع كالمنافسة الناشئة بين علامتي Ford و General Motors.
- 3- المنافسة بين المؤسسات: تتعلق بالمنافسة بين المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة كالتنافس القائم بين الهاتف النقال في الجزائر.

1- محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص 67.
 2- Jean marc pointet et Jean perrevergaud et comprend le marketing collection pratique d'entreprise édition EMS Paris, -2 2005, P18.
 3- أحمد شاكور العسكري، التسويق مدخل إستراتيجي للبيئة التسويقية وسلوك المستهلكين، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2000، ص 60.

من هذه الأنواع يمكن ذكر الملاحظات التالية:

- أ- تطور المنافسة أكثر عندما تكون المنتجات أكثر تشابهاً.
- ب- يمكن اعتبار أن المنافسة القائمة بين المنتجات أهما منافسة غير مباشرة.
- ج- يمكن للمنافسة تشمل أسواقاً أخرى كالتنافس في أسواق اليد العاملة أسواق رؤوس الأموال المواد الأولية.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في تطور المنافسة

أثرت التغيرات في مجال الأعمال بشكل كبير في الأداء التنافسي للمؤسسات وبالتالي في مقدرتها التنافسية سواء في الأسواق المحلية أو في الأسواق العالمية وعند هذا المستوى يمكن عرض أهم العوامل المساهمة في نمو المنافسة، والتي قمنا بتقسيمها على أساس مصادرها كما يلي:

1- العوامل الاقتصادية والتجارية: نجد ضمن هذه المجموعة العوامل والعناصر التالية:

- أ- عوامة الاقتصاد والتجارة و ما أبحز عنها من تحريك الآليات السوق بإطلاق حرية المنافسة وتفعيل قوى العرض والطلب وعوامة الأسواق والمنافسة.
- ب- تعاظم دور القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي مما يسمح برفع كفاءة أداء المؤسسات وتوجيهها نحو تضيق الأساليب في التسويق.

2- العوامل التكنولوجية: تضم هذه العناصر الآتية⁽¹⁾.

- أ- التركيز على عمليات ونظم التصنيع الحديثة القائمة على الفكر والابتكار ولتطوير المستمر والسريع والاعتماد على تكنولوجيا عالية المستوى والتكيف والإنتاج منتجات متنوعة بأبحاث كبيرة مما يؤدي إلى تزايد معدلات الإنتاجية بدرجة أكبر.
- ب- التركيز على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وما ينجز عنها من إحداث لتغيير وتطوير على مستوى المؤسسة ككل وليس على مستوى منتج معين، إلى جانب الاهتمام بحاجات وأولويات المستهلك بهدف إيجاد مكان في البيئة التنافسية.
- ج- التركيز على القدرات والكفاءات المحورية وما تحققة من مزايا تنافسية وبالتالي توسيع دائرة التنافس.
- د- تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات التي تشمل عملية الاتصال المؤسسات بالمستهلكين خاصة فيما يتعلق بالإعلان عن المنتجات وما يتيح من منافسة بينها على كسب الزبائن.

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

3- العوامل التسويقية: يمكن ذكر أهمها في العناصر الآتية:

- أ- التقسيم الشديد للأسواق وما يتبعه من ظهور لفئات جديدة من المستهلكين لها حاجات مختلفة.
- ب- نصح المستهلكين وتوفرهم على درجة من الوعي في محاولة لتعظيم المنافع والبحث عن أفضل البدائل بأقل التكاليف مما أتاح المجال للمؤسسات على التنافس على خدمتهم بأفضل الطرق.
- ج- الاعتماد المتزايد على تسويق الخدمات والعلاقات في تحقيق التمييز والتفوق التسويقي.
- د- التوجه نحو فلسفة الوقت المحدد حيث تبرز في ضوء هذا المحور أهمية إدارة الوقت.

المطلب الثاني: التقسيمات المختلفة للمنافسة

المنافسة مكون أساسي من مكونات النظام التسويقي، وهي تتعلق بالمؤسسات التي تنتج نفس السلعة أو السلع الشبيهة لها ودرجة المنافسة تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة و فرصتها في اختيار السوق المستهدف، المورد المزيج التسويقي، مزيج المنتج⁽¹⁾.

أما التقسيمات المختلفة للمنافسة فهي حسب هيكل السوق حسب ما يتم التنافس عليه حسب السعر.

أولاً: حسب هيكل السوق

تعمل المؤسسات في حالات مختلفة للسوق، المنافسة، الاحتكار، المنافسة المقيد أو الاحتكارية.

1- المنافسة الكاملة⁽²⁾:

وتتميز بوجود عدد هام من العارضين ومنتجات متماثلة، فعلى المؤسسة أن تبحث عن التمييز والاختلاف عن منافسيها من خلال التموقع الرائد في السوق بحصة كبيرة وكذا التحكم بالتكليف والاعتماد على اقتصاديات الحجم الكبير عن طريق بيع كميات هامة وعالية عن مبيعات المنافسين.

2- المنافسة الاحتكارية:

يقصد بالمنافسة الاحتكارية أو المقيدة المنافسة غير صافية و هي الصورة الواقعية للسوق حيث لا توجد حالات من المنافسة الحرة المطلقة وتتميز المنافسة الاحتكارية بوجود عدد كبير من المشترين والبائعين ولكن السلعة أو الخدمة تعتبر متشابهة غير متماثلة⁽³⁾.

1- توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التوفيق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، مصر، 2000، 2001، ص 152.

2- P.AMERIN et autres, **marketing stialegies et pratique Paris**, édition NOTHAN N 200 P 144.

3- فريد راغب النجار، التسويق التجريبي، الإسكندرية، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 1999، ص 28.

ثانيا: حسب ما يتم التنافس عليه

1- منافسة ما بين السلع والخدمات.

2- منافسة فيما بين المؤسسات: وهنا تكون المنافسة بين مؤسسة و أخرى من حيث تحقيق مبيعات أو نسبة معينة أو نصيب في السوق.

3- منافسة شاملة: وتعني أن هناك منافسة فيما بين سلع و خدمات مختلفة و لكنها بديلة من حيث المنفعة أو الخدمة.

ثالثا: حسب السعر: المنافسة حسب السعر قسمان⁽¹⁾:

1- المنافسة السعرية: وتعني التركيز على خفض السعر من مواجهة المنافسة ومن أشكالها إتباع أسلوب LOSS LEADER في قطاع التجزئة، والبيع بالخصم كما تقوم به بعض المؤسسات وتعتبر حرب الأسعار شكلاً متطرفاً من هذا النوع من المنافسة.

2- المنافسة غير السعرية: وتعني التركيز على أحد عناصر المزيج التسويقي بخلاف عنصر السعر (المنتج، أو الخدمة، الترويج، التوزيع)، ومن بين بدائل إستراتيجية المنافسة غير السعرية نجد كل من إستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي والتكامل الرأسي الخلفي المرتبطة بعنصر التوزيع وإستراتيجية التنويع.

أ- إستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي⁽²⁾: وتعني دخول المؤسسة في قطاع عمل زبائنها وتتحول إلى منافس لهم فمثلاً مؤسسة تصنيع وتسوية الأوراق قد تضيف إلى نشاطها عملية الطباعة ومن ثم تستفيد من تميز منتجاتها ويمكنها أن تطلب أسعار أعلى من أسعار المنافسين وتحقيق أرباح مرتفعة.

ب- إستراتيجية التكامل الرأسي الخلفي⁽³⁾: وهي عكس الإستراتيجية السابقة حيث تدخل المؤسسة هنا قطاع عمل مورديها وليس زبائنها فهي حالة مؤسسة الورق السابقة يمكن أن تقوم باستثمار الغابات بدلا من شراء الأخشاب من مورديها، وهذا التكامل يعني للمؤسسة الحصول على مستلزماتها حسب الجودة والمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب.

ج- إستراتيجية التنويع: وتلجأ المؤسسات إلى هذه الإستراتيجية عند الرغبة في توزيع المخاطر وتحقيق توازن مرضي في الموارد والأرباح وهناك ثلاثة أنواع من هذه الإستراتيجيات:

1- توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص 152.

2- محمد الصيرفي، إدارة التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 120.

3- مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2003، ص 390. بتصرف.

- إستراتيجية تنويع المنتجات :

وذلك من خلال إطلاق منتجات جديدة أو تعديل مواصفات المنتجات الحالية.

- إستراتيجية تنويع الأسواق :

وذلك بيع نفس المنتجات في أسواق محلية أو دولية جديدة.

- إستراتيجية التنويع الكلي :

وذلك بيع نفس المنتجات في الأسواق المحلية أو الدولية ذلك من خلال تطوير المنتجات جديدة في أسواق جديدة.

المطلب الثالث: مفهوم التنافسية

يقصد بالتنافسية على أنها الصمود أمام المنافسين لغرض تحقيق أهداف الربح وأهداف النمو والاستقرار من خلال الابتكار ولتجديد اللذان تقوم بهما المؤسسة في سبيل تقوية هذه القدرة⁽¹⁾.

- يعرف المعهد الدولي للإدارة التنمية في سويسرا تنافسية الدولة هي قدرة الدولة على توليد ثروة أكبر من منافسيها في الأسواق العالمية⁽²⁾.

- أي أن خلق الثروة وفقاً لهذا التعريف هي أساس تنافسية الدولة و التي عليها أن تزيد من ثروتها حتى تصل لتكون أكبر من منافسيها.

- تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE التنافسية الدولية هي الدرجة التي تستطيع البلد في ظل أسواق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تنجح في اختيار الدولية وفي نفس الوقت المحافظة على توسيع الدخول الحقيقي لمواطنيها في المدى الطويل.

- تعريف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية: تنافسية الدولة هي قدرة على إنتاج السلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشية أحسن في الأجل الطويل.

- تصب مجمل هذه التعريفات في إطار واحد يمكن تلخيصه في التعريف الموحد مجمل: تنافسية الدولة في قدرتها على إنتاج وبيع وتسويق منتجاتها في الأسواق الدولية والمحلية في ظل المنافسة الشديدة التي يتميز بها العالم، وفي نفس الوقت الرفع من القدرة الشرائية لمواطنيها على المدى الطويل.

1- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية مدخل المقارنات التطويرية المستمدة، مؤسسة شباب، الجامعة الإسكندرية، مصر، ص 11.
2- علي عبد الله، الأداء المتميز لمؤتمر العالمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 8، 9 مارس 2005، ص 230.

ثانياً: أنواع التنافسية

تصنف التنافسية إلى صنفين هما⁽¹⁾.

1- التنافسية بحسب الموضوع: وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المنظمة:

أ- **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطاً ضرورياً لتنافسية المنظمة لكنه غير كافٍ و كثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقييم تنافسية منتج معين ويعد ذلك أمراً مظللاً باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

ب- **تنافسية المنظمة:** تعتبر تنافسية المنظمة أشمل ويتم تقويمها عن طريق هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية التي نحد بينها: تكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث، والتطوير، المصاريف المالية ومن ذمة فالمنظمة مطالبة بتقديم قيمة لعملائها ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها.

2- التنافسية وفق الزمن: وتتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية:

أ- **التنافسية الملحوظة:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة المحاسبة غير أنه يجب ألا نتفائل بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في سوق أو عن ظروف جعلت المنظمة في وضعها الاحتكاري.

ب- **القدرة التنافسية:** القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير: الموقع في السوق، المرونة، معرفة كيفية العمل، الجودة، الخدمات، التكاليف الإنتاجية، مرد ودية رؤوس الأموال المستثمر، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها وكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانباً من القدرة التنافسية أو تبقى المنطقة صامدة في بيئة مضطربة ولكنه لا يبقى بمفرده، وتستند القدرة التنافسية على الفرص المستقبلية بنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

ثالثاً: أهداف التنافسية

هناك عدة أهداف لتنافسية نذكر منها⁽²⁾:

أ- تحقيق درجة عالية من الكفاءة بمعنى أن تحقق المنظمة نشاطها أو أعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموع به، فتنافسية تساهم في بقاء المؤسسة الأكثر كفاءة.

1- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرنا تنميتها، تطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2002، ص ص82، 85.

2- فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، إدارة أعمال، الجزائر، 2005، ص 107.

ب- التطور وتحسين المستمر للإرادة من خلال التركيز في تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المنظمات المنافسة.

ج- الحصول على نمط مفيد للأرباح إذ تمكن المنظمة ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المنظمة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

رابعاً: مميزات التنافسية

التنافسية لها عدة مميزات نذكر منها:

1- التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية.

2- سرعة الانتشار الجغرافي لظاهرة الرواح والكساد.

3- التحول من المنافسة المحلية إلى العالمية.

4- اتساع انتشار التحالفات الإستراتيجية.

خامساً: نتائج التنافسية

التنافسية لها عدة نتائج نذكر منها⁽¹⁾:

1- تطوير المنتجات وتخفيض التكاليف الكلية والأسعار.

2- زيادة الحصة السوقية للمنظمة، وتحسين المركز التنافسي لها.

3- تحسين ربحية المؤسسة من خلال زيادة المبيعات، وانخفاض فترة استيراد رأس المال.

سادساً: أسباب التنافسية

تعددت الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر والتي تمثل معظمها نتائج العولمة وحركت المتغيرات، نذكر منها⁽²⁾: ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة الاتفاقية لتعريفات والتجارة، ومنظمة التجارة العالمية.

1- فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مدخل تجريبي، مكتبة الإشعاع للنشر الإسكندرية، مصر، 1997، ص 124.

2- عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، 2003، ص 279، 280.

المطلب الرابع: تحليل قوى التنافس (M.PORTER)

تمثل القوى التنافسية التي تواجه المنظمة تحدي كبير أمام تنافسيتها، لهذا لا بد من تحليل هذه القوى بشكل دقيق يسمح المنظمة بصياغة استراتيجية تنافسية تمكنها من بناء مركزها التنافسي والمحافظة عليه في نفس الوقت، وسنورد نموذج بورتر لتحليل قوى التنافس هي:

أولاً: نموذج مايكل بورتر (M. PORTER)

إن أول عامل يحدد مردودية منظمة ما هو جاذبية القطاع، وبالتالي فإن الإستراتيجية التنافسية لا بد أن تنشأ من فهم جيد لقواعد المنافسة التي تحدد جاذبية القطاع وبالتالي الهدف الرئيسي لأي إستراتيجية في مواجهة هذه المنافسة، هو وضع أو تغيير هذه القواعد لصالح المنظمة.

إن المنافسة في الصناعة سواء كانت محلية أو عالمية تقدم منتجات أو خدمات تنتج من تفاعل خمس قوى أساسية هي شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين، دخول منافسين جدد تهددات المنتجات البديلة، قوة مفاوضة الزبائن، قوة مفاوضة الموردين ويمكن توضيح هذه القوى من خلال ما يلي:

1- شدة المنافسة الحالية⁽¹⁾: المتنافسون هم جميع المنظمات العاملة في صناعة ما والتي تتنافس فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن، وتحدد حالة المنافسة في الصناعة عادة من خلال مجموعة من العوامل نوردتها فيما يلي: عدد المنظمات المتنافسة، حجم وقوة، المنظمات المتنافسة، معدل نمو الصناعة التمايز في المنتجات أو الخدمات حجم التكاليف الثابتة وتكاليف التخزين، تكاليف لتحويل حواجز الخروج.

2- المنافسة المحتملة⁽²⁾: المنافسون الجدد إلى الصناعة يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في السوق، ولدى هؤلاء استعداد لتحمل الخسائر فقط من أجل كسب الزبائن، إلا أن هناك مجموعة من حواجز الدخول التي تحد من حرية دخولهم لسوق أو صناعة معينة، نذكر منها:

أ- ولاء الزبائن لمنتج معين الناتج عن تمييز المنتج.

ب- تكاليف الإنتاج والتسويق والتمويل والبحوث والتطوير الضرورية للدخول إلى السوق.

1- صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 16.
2- سعد غالب ياسين، أساسيات نظم معلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 65، 66.

ج- سيطرة المنظمات القوية على قنوات التوزيع مما يحمل الداخلين الجدد تكاليف عالية لاستعمالها أو خلق قنوات جديدة.

د- رد فعل المنظمات الموجودة في السوق، والذي قد يكون عنيفا.

تكون المنظمة مستعدة لأن تكون داخلا جديدا للسوق إذا كان⁽¹⁾:

– السوق أو النشاط المستهدف له معدل نمو مرتفع و يسمح للمنظمة بتحقيق مردودية جديدة.

– الدخول إلى هذا النشاط أو السوق لا يكلف المنظمة تكاليف ضخمة.

3- تهديد المنتجات البديلة:

يظهر تهديد آخر يتمثل في المنتجات البديلة، لأن التهديد الحقيقي الذي تمثله هذه المنتجات إذا ما استطاعت

منظمة المنتجات بنوعية مشابهة أو أفضل وبكلفة أقل بأسعار المطروحة من قبل المنظمات المنافسة.

حتى تتجنب المنظمة هذا التهديد عليها⁽²⁾:

أ- الفهم الجيد لطريقة استعمال المنتج أو الخدمة مع النظرة الواسعة و المستقبلية لهذا المنتج أو الخدمة، مما يسمح لها

بتقديم ما ينتظره المستهلكون.

ب- رصد التكنولوجيات الناشئة ذات الاستعمال في المجالات المتعددة.

4- قوة مفاوضة الزبائن⁽³⁾: يؤثر الزبائن على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والمساومة على جودة

أعلى أو المزيد من الخدمات، ويعتبر الزبون أو مجموعة الزبائن، أقوى وأهم نفوذ إذا ما توفرت بعض العناصر التالية:

أ- يشتري الزبائن جزء كبير من إنتاج البائع أو من الخدمة التي يقدمها.

ب- سهولة إخلال الموردين لكثرة عددهم أو لأن المنتج نمطي أو غير مميز مثل محطات البنزين.

ج- تغيير الموارد لايحتمل الزبون سوى تكلفة ضئيلة مثل سهولة الحصول على مستلزمات المكاتب.

5- قوة مفاوضة الموردين: تتوقف قوة الموردين على كبر حجمهم وتركيزهم، وعلى قيامهم بتوريد مدخل لا يوجد له

بديل وعلى ارتفاع تكاليف التحول إلى موردين آخرين بالنسبة للمؤسسات العاملة في الصناعة، ومن أمثلة الموردين

الأقوياء موردي المكونات الحيوية مثل شركة أنتيل لصناعة الحاسبات الآلية وموردي الخدمات المهنية مثل شركات مراجعة

الحسابات⁽⁴⁾.

1-Jean pierre detrie: **strategor**, Pratique générale de l'entreprise : DU NOD 4^{eme} édition P 45.

2- زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية والتوزيع الأردن، 2005، ص 107.

3-Jean pierre Detrie , op,cit, P 45.

4- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، طبعة 03، 2005، ص 175، 176.

ثانياً: العوامل المؤثرة على قوى التنافسية الخمسة

- 1- شدة المنافسة الحالية: نظراً لقيام الحكومة في الدول النامية بدور المؤمن للعديد من الموارد الهامة مثل تراخيص الاستيراد وأسعار المداخلات من عوامل الإنتاج، فإن المعاملات التفصيلية من جانب الحكومة يعد من أحد أشكال المنافسة داخل الصناعة وفي ضوء هذا تصبح إدارة العلاقة بين مؤسسات الأعمال والحكومة أداة تنافسية هامة.
- 2- المنافسة المحتملة⁽¹⁾: تؤثر الحكومة على ديناميكيات المنافسة من خلال تأثيرها بدخول منافسين جدد محتملين إلى السوق، ففي العديد من الحالات تعد الموافقة الرسمية من قبل الحكومة مطلباً وشرطاً أساسياً للدخول في صناعة من الصناعات.
- 3- المنتجات البديلة: تتزايد أهمية السلع البديلة كقوة تنافسية مؤثرة في صناعة كلما اقترب سعرها وما تؤديه من وظائف من سعر ووظائف السلع الحالية الموجودة في السوق، وتؤثر استراتيجيات وسياسات الحكومة على الأسعار النسبية للسلع وبالتالي على قدرة استبدالها.
- 4- قوة الموردين و الزبائن على المفاوضة: تؤثر الحكومة على قوة التفاوض للموردين والزبائن من خلال القيود التي تعرضها عند الحصول على الموارد اللازمة لمؤسسة الأعمال، ومن أكثر القيود شيوعاً وأهمية هي الرقابة على عمليات الاستيراد فكلما زادت هذه القيود كلما زادت قوة الموردين المحليين على التفاوض ويتم إلزام الزبائن بالشراء من السوق المحلية.

1- سادلر فيليب، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة، علاء أحمد صلاح، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008، ص 141.

المبحث الثاني: أهمية الميزة التنافسية

تجمع الأبحاث والدراسات على أن مفهوم الميزة التنافسية ليس سوى امتداد لمفهوم الميزة النسبية لـ "دافيد ريكاردوا (David Ricardo)" من خلال نظريته المعروفة بنظرية الميزة النسبية التي حاولت تفسير أسباب قيام التجارة والتبادل ما بين الدول مستندة إل جملة من الفرضيات التي أعيد النظر فيها عبر الزمن وتطوير المفهوم إلى مفهوم أكثر دافعية ديناميكية هو الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

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

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

لقد تعددت تعريفاتها ومن بينها نذكر ما يلي:

- 1- تعريف مايكل بوتر M. porter تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة يمكن تجسيدها ميدانياً تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، و بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع⁽¹⁾.
 - 2- ربط بوتر من خلال هذا التعريف بين الميزة التنافسية والإبداع الذي يؤدي إلى خلق طرق جديدة للعمل، ويسمح تطبيقها بتحقيق فعالية أكبر من المنافسين الآخرين.
 - 3- تعريف كوتلر kotler: الميزة التنافسية هي ميزة على المنافسين تكسبها المنظمة عن طريق تقديمها قيمة أكبر للمستهلكين، إما من خلال أسعار أقل، أو عن طريق تقديم منافع أكبر و التي تبرز الأسعار الأعلى⁽²⁾.
 - 4- الميزة التنافسية وفقاً لهذا التعريف هي قيمة تقدمها المنظمة للمستهلكين على خلاف منافسيها تكون في شكل سعر أقل أو منافع أكبر تبرر الارتفاع الذي قد يكون السعر.
- تعرف أيضاً: تحقق المؤسسة الميزة التنافسية عندما يمكنها تطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك والتي يمكن للمنافسين الحاليين والمرتبين تطبيقها، وعندما لا يستطيع هؤلاء المنافسين أن يحصلوا على منافع تطبيق تلك الاستراتيجيات⁽³⁾.

1- Porter . M. " L'avantage con currenctiel, motion, Inter, edition Paris, 1993, P 48.

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

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

ربط هذا التعريف الميزة التنافسية والاستراتيجيات التي تطبقها المنظمة من أجل خلق قيمة لدى المستهلك وأشار إلى ضرورة أن تكون هذه الإستراتيجية صعبة من قبل المنافسين. من خلال ما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية بالشكل التالي: الميزة التنافسية هي الخاصية أو مجموعة من الخصائص التي تمنح للمنظمة التفوق على منافسيها.

ثانياً: أنواع الميزة التنافسية

سواء كانت المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية أو ترغب في امتلاكها، ومهما كانت الطريقة التي تسعى من خلالها للحصول عليها فإنها حتما ستجد نفسها أمام نوعين أساسيين هما:

1- ميزة التكلفة الأقل: يمكن للمؤسسة ما أن تحوز على ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظرتها لدي المنافسين.

ويتم ذلك من خلال قدرة المؤسسة على مراقبة تكاليف مجموعة من العناصر والتحكم فيها جيداً مقارنة بالمنافسين وهذه العناصر هي⁽¹⁾:

أ- مراقبة الحجم: من خلال توسيع تشكيلة المنتجات لحيازة على وسائل إنتاج جيدة وللتوسع في السوق، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى.

ب- مراقبة التعلم: التعلم هو نتيجة الجهود المبذولة والمتواصلة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه.

ج- مراقبة الروابط: إذا تمكنت المؤسسة من التعرف على الروابط الموجودة و الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، ثم استغلالها فإنها تضمن التكلفة الأقل.

د- مراقبة الرزنامة: بمعنى المفاضلة بين كون المؤسسة السبابة لدخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها إليه، حيث تختلف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منها، فعادة ما تستفيد المؤسسة السابقة إلى بعض القطاعات من ميزة التكلفة الأقل، لكن هناك بعض القطاعات الأخرى أين يكون من الأفضل الانتظار.

هـ- مراقبة الإجراءات: تعتمد المؤسسة على تطبيق إجراءات بصفة طوعية، لكن سرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابياً في ميزة التكلفة الأقل.

1- بن دحمان بهجة، مساهمة نظرية الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة، مؤسسة الوطنية الهندسة المدنية والبناء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2010، 2011، صص 55، 65.

و- مراقبة الإلحاق: وذلك إما بتجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة وذلك بقصد استغلال الإمكانيات المشتركة.

ز- مراقبة التموضع: التمرکز بالنسبة للأنشطة فيما بينها أو بالنسبة إلى الزبائن والموردين الذين لهم تأثير كبير على عناصر عدة كالأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين والذين من شأنهم أن يقلصوا من التكاليف.

2- ميزة التميز: تتمثل في تميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها⁽¹⁾، وحتى يتم الحيازة على ميزة التميز يستند إلى عوامل التفرد وهي⁽²⁾:

أ- الإجراءات التقديرية: وهي خاصة بالأنشطة المرغوب في ممارستها حيث تعتبر هذه الإجراءات عاملة مهمنا على التفرد وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة والخدمات المقدمة كإجراءات الخدمات ما بعد البيع.

ب- الروابط: تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة أو من خلال الروابط مع الموردين ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة.

ج- التموضع: قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد، إذ ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها وكذا المواقع التي تمثلها وحدتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.

د- التعلم: تنجم خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة في ممارسة نشاطها في تطوير الأداء إلى الأحسن بفضل المعرفة التي يملكها الأفراد.

هـ- الرزنامة: قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة في ممارسة نشاط معين لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها، وحين تحقق مؤسسة أخرى الزيادة بسبب انطلاقتها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا لأنه يسمح باستعمال التكنولوجيا أكثر تطورا.

و- الإدماج: إن إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة

ز- الحجم: قد يتناسب حجم النشاط إيجابيا أو سلبا مع عناصر التميز الخاص بالمؤسسة، حيث يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى التمييز الذي لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير.

1-Porter. M. l'avantage concurrentiel : comment devancer , concurrents, etmantenir on avance, p 152.

2- بن دحمان بهجة، مرجع سبق ذكره، ص ص 56، 57.

ثالثا: الهدف من تحقيق الميزة التنافسية

إن الهدف من تحقيق الميزة التنافسية يرتبط ببعدين أساسيين هما⁽¹⁾:

- 1- القيمة المدركة لدى العميل: والمقصود بها هو أن المؤسسة حتى تتميز في تحقيق ميزة تنافسية عليها أن تستغل كل إمكاناتها في سبيل تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع و الخدمات التي تقدمها، مما يساعد على تحقيق وبناء الميزة التنافسية، حيث هذه المنظمة يكرر شراءه ووفاءه لمنتجات المؤسسة مقارنة مع منتجات منافسيها مما يعزز هذه الميزة.
- 2- تأكيد حالة من التميز: وذلك من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة، تكون متميزة وفريدة ولها قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك، وذلك من خلال التوظيف الأمثل مثل للموارد والإمكانات مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق مزايا وعوائد أكبر.

كما أن للميزة التنافسية شروط حتى تكون فعالة أي تمكن من تحقيق أهداف المنظمة وتمثل هذه الشروط فيما يلي⁽²⁾:

- أ- حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
- ب- الاستمرارية: بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
- ج- إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

وبشكل عام تتجسد أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال⁽³⁾:

- تعطي المؤسسة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
- تجعل من مؤسسة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معا.
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.
- إن كون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجديد فإن هذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.

1- عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، طريق بناء المزايا التنافسية المستدامة، مدخل حلقة القيمة لبورتر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الشلف، 9، 10 نوفمبر، ص ص03، 04.

2-Garbal distategie concurrentill, edition, dorganisation, Paris, P 95.

3- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص 309.

– نظرا لكون الميزة التنافسية مستندة على موارد المؤسسة وقدراتها وجدارتها لذلك فإنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة.

إن خصائص المزايا التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص كالآتي:

أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.

* إن الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المؤسسة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

* أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

* أن تكون مرنة بمعنى إحلال ميزة تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.

* أن يتناسب استخدام هذه الميزة التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها

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

أولا: مصادر الميزة التنافسية

تعتمد المؤسسات المعاصرة في بناء القدرات التنافسية على⁽¹⁾:

1- استيعاب التقنيات الجديدة، وفي مقدمتها تقنيات المعلومات والاتصالات.

2- تطوير هياكلها التنظيمية لاكتساب المرونة والفعالية لعناصر التنظيم المختلفة وتنمية الطاقات الإنتاجية، وإتباع أنماط الإنتاج المرنة التي تتيح لها الاستجابة إلى طلبات العملاء المتميزة في أسرع وقت بأقل تكلفة إضافية دون التضحية بمزايا الإنتاج الكبير.

3- تدبير مصادر التمويل الرخيص والمستمر، يعتبر من أهم مصادر القدرة التنافسية التي تميزها عن منافسيها وتفرقها عنهم.

4- الابتكار في الأنماط والتقنيات التسويقية، تحديد في آليات البيع والتوزيع والوصول إلى العملاء بأسرع وقت، كما هو الحال في التجارة الإلكترونية، أو إتباع أسلوب الامتياز التجاري franchise وغيرها من الابتكارات التسويقية.

1- علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص ص106، 107.

ومن أهم مصادر اكتساب ميزة تنافسية ما يجب أن تتوفر المؤسسة على عناصر قيادية و موارد بشرية متميزة في كفاءات محورية:

— تطوير وتفعيل العمليات باستخدام تقنيات إعادة الهندسة إعادة هيكلة إدارة الجودة الشاملة الأيزو .
 — التعامل المباشر مع المنافسين في البيئة التنافسية مثل محاولة بعض المنظمات إضعاف المنافسين التحالف الاستيعاب و الالتحام بالموردين أو تغيير طبيعة المنافسة، وذلك بتعديل الصناعة، كما فعلت مجموعة الشركات السويسرية في صناعة الساعات ولمواجهة المنافسة اليابانية الشديدة و الكاسحة تعاونت تلك الشركات في ابتكار مفهوم جديد يغير النظر إلى الساعة من آلة للتعرف بالوقت إلى قطعة حلي يتزين بها الشباب وغيرهم، و من ثم الخروج من صناعات الساعات التقليدية و الدخول في صناعة جديدة تمر بين صناعة الحلي و قطع الزينة والصناعات الإلكترونية.

وتشير إحدى الدراسات في مجال إدارة الأعمال إلى أن القدرة على التنافس بشأن الفرص المستقبلية، وليس الفرص الحالية في السوق، هي من أهم العوامل التي تحدد مدى نجاح منطقة الأعمال في المستقبل، و يتحقق ذلك من خلال إيجاد طرق سريعة ومواصلة إلى الفرص المستقبلية فيما يطلق عليه بالكفاءات المحورية و الكفاءات المتميزة و التي تحقق للمنظمة مركز القيادة أو الريادة فيما تقدمه من سلع أو خدمات⁽¹⁾ ويعرف Iarrgle الكفاءات المحورية على أنها " تلك المهارات الناجمة عن تضافر و تداخل مجموعة من أنشطة المنظمة حيث تسمح هذه الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جديدة للمنظمة، فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها وتراكمها⁽²⁾."

وهي تتضمن خاصيتين أساسيتين⁽³⁾:

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

* التمييز عن المنافسين بشرط أن تكون المحورية فريدة من نوعها و أفضل من المنظمات المنافسة.

لكن هذا غير كافي حيث يجب على المنظمة أن تمتلك ميزة تنافسية صعبة التقليد و المحاكاة تسمى بالميزة التنافسية المستدامة فإذا كان الأداء المتميز يتطلب من المؤسسة ضرورة قهر المنافسة، فإن المشكلة الكبرى هي أن المنافسين يعرفون ذلك أيضا، فالابتكار يولد الابتكار وتبقى دائما حقيقة قائمة هي وجود ثلاث نقاط تنافسية ساخنة تفرض نفسها دائما⁽⁴⁾.

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

2- فلة العيهار، مرجع سبق ذكره، ص 143.

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

4- عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص 82، 85 بتصرف.

✓ الإبداع التكنولوجي:

يحتل الإبداع التكنولوجي موقعاً مهماً في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة باعتبار الإبداع التكنولوجي تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج ومن ثم آفاق التطور والنمو في مستقبل أكثر تعقيداً.

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

أ- الربح حتى تؤمن إستمراريتها.

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

- اليقظة التكنولوجية:

وهي تشير إلى الجهود المبذولة من قبل المؤسسة وكذا الوسائل المسخرة، بهدف الكشف عن كل التطورات و المستجدات الحاصلة في ميدان التقنيات و التكنولوجيات والتي تهم المنظمة.

- اليقظة التنافسية:

هي المتابعة الدقيقة و الصارمة لتحركات المنافسين حتى يتم فهم سلوكهم وإستباق المستقبل ويتم ذلك من خلال جمع المعلومات.

-اليقظة التجارية:

تركز على تطور احتياجات العملاء على المدى الطويل وتتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة و كذا على تطور العلاقة بين العملاء والموردين والمنظمة ويعني التعرف على الحاجيات المتطورة للعملاء ولتعرف على الموردين الجدد.

✓ الإبداع التنظيمي⁽¹⁾:

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

1- عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص100.

أ- **التعلم التنظيمي**: يعرف التعلم التنظيمي على أنه مجموعة من العمليات المرتبة والمعروفة، والتي تتكرر بشكل منظم للحيازة وإعداد المعارف والتطبيقات التي تساهم في التعديل الدائم للتنظيم.

ب- **المرونة**: وتعني الاستعداد للتصرف وإبراز حاد غير متوقع وللتكيف معه أو تدفع المؤسسة مقابل هذا التكيف ثمنًا في شكل موارد و قدرات إضافية حيث يمكنها ذلك من الحفاظ على حرية الاختيار مستقبلاً.

✓ الإبداع التسويقي⁽¹⁾:

باعتبار التسويق حالة ذهنية وللدّهن، مصدر للأفكار ومن ثم فإن هذا الأخير مصدر للإبداع والمقصود بالإبداع هنا البحث عن الكيفيات الجديدة والمتجددة لتلبية حاجات العملاء وإشباع رغباتهم بل يتعداه في بعض الأحيان إلى توليد الحاجة والرغبة لدى العملاء.

ثانياً: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة انطلاقاً من بعدين هامين هما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس، حيث وفق هذين المحددين يمكن أن تعرف المؤسسة موقع ميزتها وهل يمكنها الاستمرار في ظل المجال الذي تنافس فيه هذه المؤسسة.

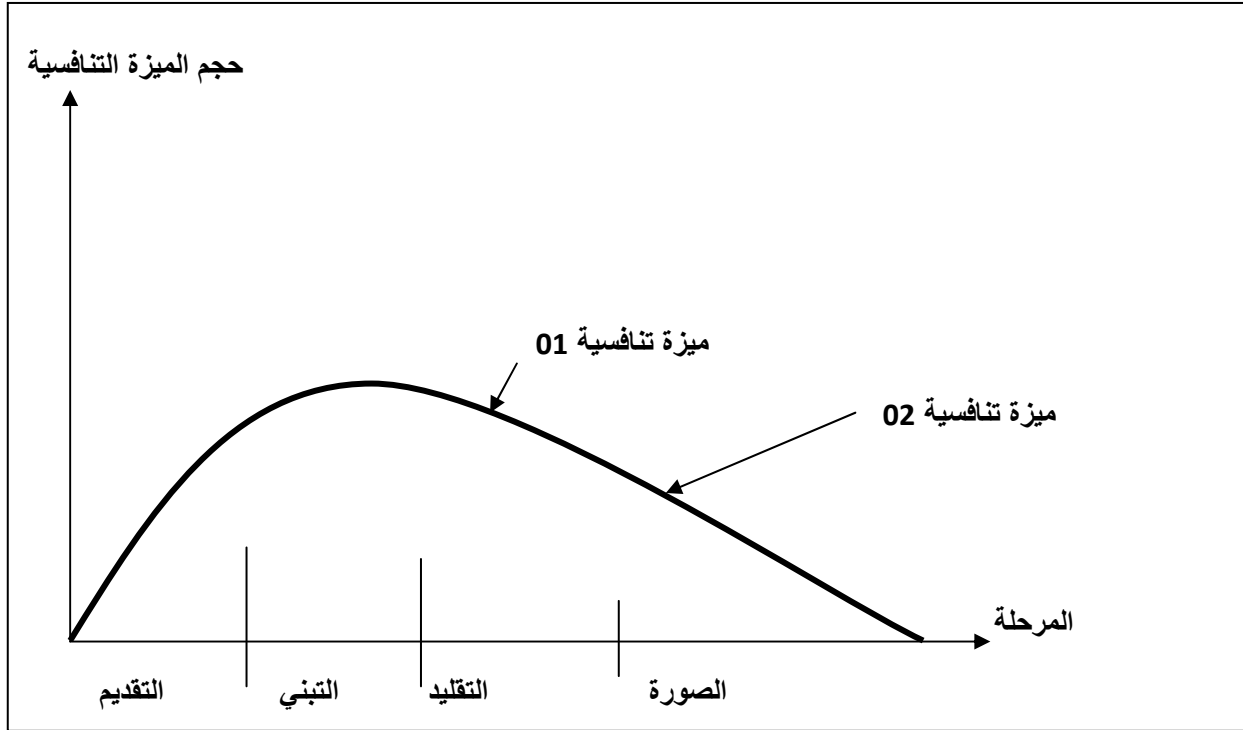
1- حجم الميزة التنافسية: إن الميزة التنافسية كلما كانت واضحة سواء ناحية التكلفة أو من ناحية التمييز، فهذا يفرض على المنظمات المنافسة بذل جهود معتبرة حتى تتمكن من التغلب عليها و إبطال سيطرتها في السوق، و بالتالي التقليل من المستهلكين لمنتجاتها، ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الميزة التنافسية تمر بدوره حياة معينة كما هو الحال في المنتج⁽²⁾.

1- مرجع السابق، ص 100.

2- عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، مرجع سبق ذكره، ص 05.

وهو ما يبينه الشكل الموالي :

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



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 24.

يتضح لنا من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية، وهي⁽¹⁾:

- أ- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشار أكثر حيث يعزز ذلك إلى القبول الذي يحضى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.
- ب- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقرار نسبياً من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.
- ج- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن ثمة انخفاض في الوفورات.
- د- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أساس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية:

1- عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص 24، 25.

و إذا لم تتضمن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر عن درجة توسع نشاطات و عمليات المؤسسة التي تكتسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، وذلك حسب حجم نشاطاتها أو الأسواق التي تستهدف المؤسسة الوصول إليها⁽¹⁾. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي⁽²⁾:

أ- نطاق القطاع السوقى: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب-النطاق الرأسى: يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخلياً أو خارجياً بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة فالتكامل الرأسى مرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

ج-النطاق الجغرافى: يعكس عدداً من المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافى للمؤسسة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.

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

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية كأساس لبناء الميزة التنافسية

تعرف إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وتحدد إستراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية هي:

- **طريقة التنافس:** تشمل إستراتيجية المنتج، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية الموقع.
- **حلبة التنافس:** اختيار ميدان التنافس، وأسواق المنافسين.
- **أساس التنافس:** ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل. ونجد ثلاث إستراتيجيات رئيسية للتنافس، يمكن توضيحها من خلال الشكل التالى:

1- غول فرحات، الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية الجزائر، العدد12، فيفري 2009، ص 99.

2- نبيل فارس مرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص87، 88.

الشكل رقم (2-2): الإستراتيجيات العامة للتنافس.

الميزة الإستراتيجية		نطاق التنافس
تكلفة أقل	تميز المنتج	
إستراتيجية قيادة التكلفة	إستراتيجية التمييز	قطاع سنوي معين
إستراتيجية التركيز بالاعتماد على التكاليف الأقل	إستراتيجية لتركيز بالاعتماد على التمييز	

Source : Porter lavantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir: op, cit, p 24.

- 1- إستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف المؤسسة من خلال تطبيق هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، مما يحقق لها الأفضلية على منافسيها، ولا بد على المنظمة في حالة إتباع هذه الإستراتيجية و تقديم منتجات بسعر أقل وأن تتأكد من علم الجميع بذلك خصوصاً زبائنهم⁽¹⁾، ويمكن تحقيق هذه الإستراتيجية من خلال⁽²⁾:
- أ- وفورات اقتصاديات الحجم.
 - ب- وفورات منحنى الخبرة والتعلم.
 - ج- وفورات التكلفة المتحققة نتيجة التكامل الرأسي.
 - د- النسب المرتفعة الاستغلال الطاقة.
 - هـ- تخفيض تكاليف الأنشطة المرتبطة مع بعضها.
 - و- درجة مشاركة وحدات نشاطات أخرى في استغلال الفرص المتاحة.
- تتميز هذه الإستراتيجية بعدة مزايا تشجع المؤسسات على تطبيقها من أهمها⁽³⁾:
- فيما يتعلق بالمنافسين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفه أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

1- Getrank, comment voutez vous construire un avantage concurrentiel?.

www.geifrank.com. Nz/invensciment / entrepreneur.sme.s / how.do-you . buila, competitive-ad vantageconsultete .11.01.2012.

2-Perter. M , .op, cit. p93.

3- نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 115.

- فيما يتعلق بالمشتريين فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوق تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
 - المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها أن تكون في مأمن عن الموردين الأقوياء وخاصة إذا استطاعت تحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة.
 - إن المؤسسة التي تطبق هذه الإستراتيجية تحتل موقعاً تنافسياً ممتازاً يمكنها من تخفيض السعر و مواجهة أي هجوم من أي منافس جديد.
 - فيما يتعلق بالمنتجات البديلة فالمؤسسة التي تنتج بتكلفة أقل يمكنها مقارنة بمنافسيها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة و التي قد تتمتع بأسعار جذابة.
 - لكن الحصول على هذه النتائج تحكمها مجموعة من الشروط منها⁽¹⁾:
 - وجود طلب مرن للسعر.
 - نمطية المنتج.
 - استخدام أحادي للسلعة من قبل المشتريين.
 - ضعف الإمكانيات المالية للإجراء التبدل للسلعة من قبل المشتريين.
 - تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي قد تصاحبه زيادة التكاليف.
 - لكن تواجه المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية بعض المخاطر نذكر منها⁽²⁾:
 - قيام المنافسين بتقليد الإستراتيجية مما يؤدي إلى خفض الأرباح.
 - حدوث تطور تكنولوجي قد يقلص من فعالية هذه الإستراتيجية.
 - تغير توجهات الزبائن واهتمامهم من السعر إلى عنصر آخر.
- 2- إستراتيجية التميز: وهي إستراتيجية تنافسية تنطوي على الانفراد بخصائص استثنائية في المنتج أو الخدمة وبشكل يتم إدراكه من قبل المستهلك بأنه فريد و مميز⁽³⁾، و إذا كانت المؤسسة تطبق هذه الإستراتيجية أي تقوم بتقديم منتجات أو خدمات متميزة غير موجودة لدى مؤسسة أخرى، لا بد أن تكون كل إعلاناتها رسائلها، بطاقتها و كل وسائلها الترويجية تدل على ذلك⁽⁴⁾.

1- زكرياء مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص.

2- نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 110.

3- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2005. ص 45.

هناك العديد من المجالات لتمييز منتج إحدى المنظمات عن منتج المؤسسة المنافسة ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق الميزة التنافسية الأفضل و لفترة زمنية أطول نجد⁽¹⁾:

- التمييز على أساس التفوق التقني.
- التمييز على أساس الجودة.
- التمييز على أساس تقديم مساعدة أكبر للمستهلك.
- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك مقابل المبلغ المدفوع.

يمكن إتباع إستراتيجيات تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن:

- شراء مواد خام جديد بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.
- التركيز على عدم وجود أي عيوب تضيع.
- نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات.
- أنشطة التسويق و المبيعات و خدمة المستهلك و التي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع خدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج.
- وتقدم هذه الإستراتيجية عدة مزايا للمؤسسة التي تعتمد عليها من بينها⁽²⁾:
- تسمح للمؤسسة بعزل نفسها جزئياً من التنافس القوي في الصناعة، فعندما تنتج المؤسسات منتجات عالية التمييز ومطلوبة بإلحاح من العملاء، فإنها تجد نفسها غير منخرطة في حروب الأسعار المدمرة مع منافسيها.
- إن عملاء المنتجات المميزة أقل حساسية عملياً، يعني أن المؤسسة قد تكون قادرة على تمرير زيادات السعر إلى عملائها.
- إن المؤسسات التي تطبق الاستراتيجيات القائمة على الجودة المرتفعة، تزيد إلى حد معين من حصتها السوقية بمضي الوقت، لأن غالباً ما تقود الجودة المرتفعة إلى سمعة و طلب على المنتج مرتفع و الذي يترجم إلى حصة سوقية مرتفعة.

1- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 2000، ص176.

2- روبرت أ. تيس، ديفيدي، ترجمة، عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر 2008، ص ص337، 338.

- يترتب على التميز وضع حواجز ولاء ضخمة، يجب أن تتغلب عليها المؤسسة التي تفكر في دخول المنتجات عالية التمييز أو الفردية تجعل من الصعب على الداخلين الجدد أن يتنافسون مع السرعة و المهارات التي تمتلكها المؤسسات.
- * يمكن القول بأن إستراتيجية التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدد مواقف منها⁽¹⁾:
- عندما يقدر المستهلك قيمة الاختلاف في المنتج ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.
- أبرز المشاكل التي تظهر جراء تطبيق إستراتيجية التمييز والتي لا تسمح لها بالدوام طويلاً هي⁽²⁾:
- أساليب التمييز تصبح أقل أهمية للمشتريين بسبب تغير سلوكهم.
- زوال عوامل التمييز.
- التقليد من جانب المنافسين.
- اختيار المنافسين الآخرين الفعالين أكثر من عوامل تمييز المؤسسة.
- لا مبالاة و عدم حاجة الزبائن للتمييز.
- 3- إستراتيجية التركيز: هي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدد من السوق المستهدف أو إلى مجموعة معينة من المشتريين دون غيرهم والتي تكون مهمشة من طرف المؤسسات الأخرى، بدلا من التعامل مع السوق ككل⁽³⁾ ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف ، أو التمييز و التكلفة الأقل معا⁽⁴⁾.
- إن هذه الإستراتيجية مطبقة في غالب الأحيان من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي لا تمتلك القدرات الكافية لتغطية السوق بصفة كاملة، أو لمواجهة المنافسة على مستوى السوق كاملاً⁽⁵⁾.
- تحقق الميزة التنافسية الناجمة عن استخدام التركيز في الحالات الآتية:

1- شارلز جاريت جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال: الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2006. الجزء الأول. ص 317، 318.

2- ثابت عبد الرحمان إدريس جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 262.

3- ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002. ص 257.

4- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 257.

5-Stephan ballanannebluvier, **management des enterprise**, en 24 fiches ex press/com prendre et sentrainesfa clennentdunod.

- عندما توجد مجموعات مختلفة و متميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين محدود.
- عندما تتفاوت قطاعات بشكل كبير من حيث الحجم و معدل النمو و الربحية.
- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

المبحث الثالث: قدرة التوزيع في تحقيق تنافسية المؤسسة

في عالم تعددت فيه أشكال المنافسة وتغيرت قواعد لعبة النمو والاستمرارية، أصبح تنافس المؤسسات ليس فقط من خلال عرض منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة، بل وأيضاً تقديم هذه المنتجات وإتاحتها في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وبالكميات المطلوبة التي تتوافق مع احتياجات الزبون، لقد فرضت متطلبات التنافسية على المؤسسة ضرورة إعادة النظر في بناء أنظمتها والتمركز حول العمليات الموجهة إلى الزبون التي تضمن لها مكانة متميزة في السوق وأبرزها بناء نظام توزيع فعال، باعتبار أن التوزيع هو السبيل الأساسي لربط المؤسسة بمحيطها و تحقيق إمكانية الوصول إلى زبائنها و تلبية حاجاتهم، لأن تقديم منتج بجودة عالية و بسعر مناسب قد لا يعني شيء بالنسبة للزبون إذ لم يقدم له في الوقت والمكان المناسب.

المطلب الأول: التنافسية و إنشاء القيمة للزبون

إن تزايد العرض بشدة في السوق مقابل تراجع الطلب غير طبيعة العلاقة بين المنتج و الزبون و أجبر المؤسسات على تعديل سلوكياتها لتكون أكثر استجابة لمتطلبات وحاجاته انطلاقاً من هذا الأساس ظهر مفهوم جديد يدعى إنشاء للزبون الذي استحوذ على معظم جهود الباحثين والمسيرين وأصبح أساس أي ممارسة في المؤسسة بل مصدر لتحقيق أعلى مستويات التنافسية، يمكن تعريف إنشاء القيمة للزبون بأنها مقدار العائد و المنفعة التي تتحقق لدى الزبون نتيجة الانتفاع بالمنتج أو الخدمة المقدمة له.

إن توجه المؤسسة نحو إرضاء الزبون و إنشاء القيمة لديه يتطلب معرفة هذا الأخير من أجل إدراك القيمة الصحيحة المطابقة لاحتياجاته وذلك من خلال إجراء محادثات معه، دراسة شكاوي التي يقدمها، لاستعانتة ببعض العلوم، كعلم النفس، وبعد ذلك يتم تصور القيمة التي تستجيب أكثر لإنتظاراته وتجسيديها في المنتج أو الخدمة المقدمة له، غير أن هذا يتطلب ضرورة توفير متطلبات تنافسية جديدة تضمن تحقيق مستمر للقيمة خاصة وأن الزبون أصبح أكثر طلباً من السابق، فبعدها كان رضاه مرتبط بالجودة وأن الزبون أصبح اليوم يأخذ بعين الاعتبار معايير أخرى أكثر توسعاً كجودة الخدمات. (الآجال خدمات ما بعد البيع)⁽¹⁾.

أولاً: مدخل إنشاء القيمة للزبون

يكشف مصطلح القيمة من الغموض والتعقيد بسبب استخدامه في مجالات متعددة ذات رؤى وأهداف مختلفة، فالقيمة كمفهوم تعتبر تابعة لتطورات أفكار الباحثين عبر الزمن والتي بدورها اختلفت باختلاف تصوراتهم الفلسفية

1- سناء جبيرات، التكوين وأهمية في تعزيز تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004، ص ص49، 50.

ومعالجتهم المنهجية، وترتكز تحديد القيمة على المستوى الاستراتيجي على تحليل مصادر إنشاء الميزة التنافسية وذلك من خلال مدخلين أساسيين أولهما يعتمد على سلسلة القيم porter والثاني على المقارنة المبنية على الموارد والمهارات.

1- مدخل porter: يركز هذا المدخل على البحث عن المواطن الأساسية لإنشاء القيمة والحصول على ميزة تنافسية إما على مستوى التكاليف وإما على أساس تمييز المنتج، من خلال تجربة المؤسسة إلى مجموعة من الأنشطة الرئيسية والداعمة وتحليلها قصد فهم سلوك التكاليف وإدراك المصادر الموجودة والمحتملة للتمييز⁽¹⁾ فوضع المؤسسة في شكل سلسلة للقيم بين الأنشطة المهمة التي يمكن أن تساهم القيمة، ويمكن إجراء تحليل أكثر ديناميكية من خلال تحديد لآليات التي يتم بها إنشاء هذه القيمة⁽²⁾.

لقد حاول porter أن يبرهن على التكلفة المنخفضة والتمييز يمكن اعتبارها بمثابة إستراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة وتحقيق المزايا التنافسية في مجال صناعي معين، فحسبه المزايا التنافسية تتوفر للشركات القادرة على خلق قيمة متفوقة للزبون، و الطريق لخلق هذه القيمة يتجسد في فحص معدلات هيكل التكلفة أو تمييز المنتج⁽³⁾.

2- المدخل المبني على الموارد والمهارات: لا يقترح هذا المدخل نموذج لتحقيق الميزة التنافسية فقط ولكنه يقدم طريقة فعالة لفهم عملية إنشاء القيمة من خلال استغلال الجيد للأصول الإستراتيجية التي تمتلكها المؤسسة، ويتصور هذا المدخل أن إنشاء القيمة يرتكز على امتلاك المؤسسة لموارد ذات خصوصية معينة و على قدرتها على التحكم في هذه الموارد و مزجها عن طريق المهارات التي تمتلكها واستخدامها بطريقة أفضل من منافسيها مما يسمح لها بالتمييز عنهم واكتساب ميزة تنافسية طويلة المدى بمعنى أن إنشاء قيمة للزبون يتوقف على قدرة المهارات الأساسية على مزج توليفات من الموارد بكيفية تحقق أفضل استثمار لمحفظة موارد المؤسسة، أو تحقيق إشباع حاجات الزبون مما يؤدي إلى إنشاء القيمة لديه ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية مستمرة⁽⁴⁾.

1- Michel Porter, op cit, p 49.

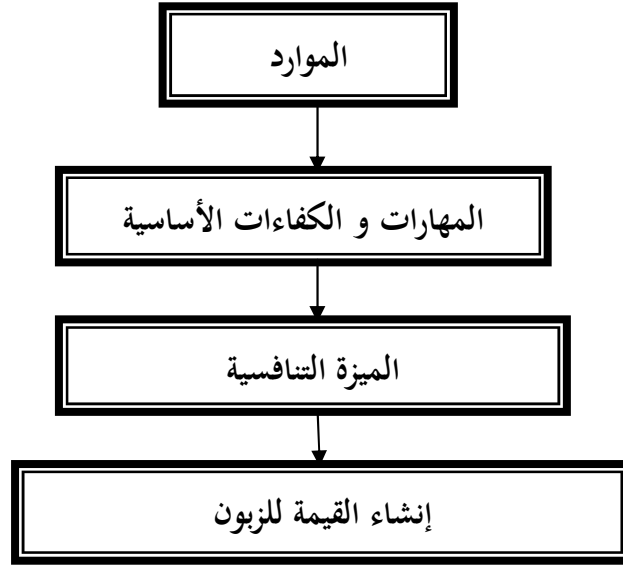
2- شارلز جايت جونز، مرجع سابق ذكره، ص ص 194، 195.

3- سناء جبيرات، مرجع سبق ذكره ص 58.

4- نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 40.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل:

الشكل رقم (2-3): إنشاء القيمة وفقاً لمدخل الموارد.



المصدر : نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 41.

ثانياً: مساهمة عوامل التنافسية في إنشاء القيمة للزبون

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

1- **الجودة:** لقد زادت أهمية الجودة في مجال بناء المزايا التنافسية بشكل كبير في السنوات الأخيرة ولاشك أن اهتمام الكثير من المؤسسات بجودة المنتج لا يمكن قصر النظر إليه على أنه مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية بل أصبح في كثير من المجالات الصناعة أمراً حتمياً من أجل البقاء والاستمرارية⁽¹⁾.

2- **الإبداع:** في ظل التغيرات الجديدة والتطور التكنولوجي المذهل أصبح الإبداع محور اهتمام العديد من الشركات والعامل الأساسي المحدد لبقائها واستمراريتها لأن المؤسسة المؤهلة للبقاء هي التي لديها مستوى معين من الإبداع وبذلك يشكل الإبداع مصدراً للميزة التنافسية لأنه يمنح المؤسسة شيئاً منفرداً يفتقر إليه منافسوها وهذا التفرد هو الذي يسمح لها بالتميز خاصة بالنسبة لزيائنها لأن محور عملية إنشاء القيمة للزبون هو الإبداع من خلال التصور الجيد للمنتج الذي

1- شارلز وجايت وجونز، مرجع سبق ذكره، ص 200.

يستجيب أفضل المتطلبات الزبون وحاجاته، لذلك لا يمانع في دفع سعر عالي مقابل الحصول على منتجات متطورة كأجهزة الكمبيوتر التي تتميز بتقنية عالية⁽¹⁾.

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

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

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

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

4- سبق التغييرات: إن كلا من الجودة الإبداع والليونة وإن كانوا يعتبرون من المتطلبات الأساسية للإنشاء القيمة للزبون إلا أنهم غير كافيين لضمان وصول المؤسسة إلى أعلى مستويات التنافسية وللمحافظة على مركزها و مكانتها في محيط سريع التقلب والتغير، ما لم يصاحبه امتلاكها القدرة على المعرفة المسبقة لحاجات زبائنها و العمل على تلبيتها وهذا يرتبط بذكاء المؤسسة في جلب المعلومات من المحيط ثم العمل على أساس هذه المعلومات لسبق متطلبات الزبون وتحسين قدرتها على مسايرة محيطها و تفادي مفاجئاته ومن ثم المحافظة على بقائها واستمرارها في السوق.

المطلب الثاني: التوزيع و إنشاء القيمة للزبون

يتوقف تحقيق مركز تنافسي متميز على تكوين صورة ذهنية إيجابية عميقة لدى الأطراف ذات العلاقة بمنتجات المؤسسة وتعاملاتها وذلك بشكل يختلف عن تلك الصورة الذهنية لدى هذه الأطراف لمنتجات المؤسسة عن منافسيها، وتعد هذه الصورة من محور كافة الجهود والأساليب التي تستخدمها المؤسسة في الاتصال بزبائنها ولتأثير عليهم وإقناعهم و كسب ثقتهم وإنشاء مجموعة من القيم لديهم⁽²⁾.

يساهم التوزيع في إنشاء القيمة للزبون من خلال المنافع التي يضيفها للمنتوج المتمثلة في المنفعة المكانية، الزمانية، الحيازية، التي تجعل المنتج أو الخدمة المتوفرة في المكان والزمان المناسبين وبالكميات المطلوبة وبذلك فإن قناة التوزيع هي أكثر من مجرد مسلك للمنتج يصرف من خلاله منتجاته بل هي وسيلة أساسية لإضافة قيم جديدة للمنتوج المسوق عبرها، وبهذا المعنى يمكن رؤية قناة التوزيع بوصفها خط إنتاج آخر منحرف لكن ليس في إنتاج المنتج نفسه بل هي إنتاج

1- سناء جبيرات، مرجع سبق ذكره، ص 77.

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

الخدمات الإضافية التي يحصل عليها الزبون مما يسمح بإنشاء مجموعة من القيم لديه، والتي يطلق عليها اسم نواتج الخدمات والتي تتضمن ملائمة المكان، زمن الانتظار، النقل، ولتسليم، التجميع والتجربة، التخزين⁽¹⁾.

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

1- السرعة في التسليم وتقديم خدمات عالية المستوى من خلال تطوير نظام إلكتروني لنظم التوزيع لا يمكن مجاراته من جانب المنافسين يسمح هذا النظام بدعم عمليات التسليم 299 فرعاً تمتلكه الشركة دون أدنى تأخير، وتوفير الأصناف لدعم عمليات المناسبة في الوقت المناسب في كل قناة من قنوات التوزيع، وقد وضعت الشركة على عاتقها توفير أقصى تشكيلة ممكنة للزبون في المكان الواحد.

1- أن، بي، بوفلان لويس ديبليو سترف، التصميم التسويقي وإدارتها ترجمة إبراهيم يحيى الشهابي، الريكان، الرياض السعودية، 2002، ص 75.

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

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

لقد اعتمدت شركة Circuit في تحقيق تميزها على فعالية نظم التوزيع وركزت على مختلف الخدمات المتميزة التي تسهل على زبائنها إدراك مختلف القيم في المنتجات التي تقدمها وبالتالي تمكنت من خلال إنشاء القيمة للزبون تحقيق التميز على منافسها⁽¹⁾.

المطلب الثالث: مساهمة التوزيع في تحقيق بعض عوامل التنافسية

في الوقت الحاضر نادراً ما تنفرد المؤسسة في خدمة قطاع سوقي معين، فالواقع يشير إلى أن هناك منافسة بين المؤسسات للاستحواذ على أكبر حصة ممكنة من السوق والحفاظ على الزبائن الحاليين و ضمان ولائهم من خلال تحقيق أفضل استجابة لحاجاتهم ورغباتهم في ظل المنافسة الشديدة من المهم بالنسبة للمؤسسة تحديد نقاط القوة والضعف لديها والفرص والمخاطر المحيطة بها للتمكن من مواجهة المنافسين وتحقيق مزايا متفردة⁽²⁾ ويعد التوزيع إحدى النقاط الأساسية التي يجب التركيز عليها لما له من دور بالغ الأهمية في تزويد حصة المؤسسة بالوسيلة التي تمكنها من تحديد أفضل كيفية للوصول إلى الأسواق المستهدفة وتوسيع حصتها السوقية والاتصال بزبائنها وكسب ثقتهم و ضمان ولائهم، ومن ثم يمكنها ضمان مكانة متميزة في السوق⁽³⁾.

إن توفير عوامل أو متطلبات التنافسية يؤدي إلى تحقيق التمييز و التفوق على المنافسين ويمكن حصر هذه المتطلبات في الكفاءة الديناميكية، الليونة، سبق المحيط والتي من خلالها سيتم توضيح قدرة التوزيع في تحقيق بعض عوامل التنافسية.

أولاً: التوزيع والكفاءة

إن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المداخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وذلك يعني أن كفاءة المخرجات، المداخلات وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المداخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وعلى سبيل المثال جنيرال موتورز تخصص 30 ساعة عمل لتجميع سيارة واحدة أما شركة "فورد" فإن نفس العمل

1- طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص ص448، 449.

2- هاني حامد الضمور، طرق توزيع، مرجع سبق ذكره، ص 65.

3- محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

يتطلب منها 25 ساعة، بافتراض وجود عناصر متساوية في الشركتين مثلا معدلات الأجور، فإننا نستطيع القول أن " فورد " تمتلك هيكل تكلفة أقل وبذلك فإنها تعتبر أكثر كفاءة⁽¹⁾.

إن الكفاءة المميزة تهيء فرصة التوصل إلى خلق قيمة متفوقة تميز منتجاتها وتحقق إنجازات هامة على صعيد خفض التكاليف مقارنة بمنافسيها، كما أنها تمكنها من تحقيق معدلات ربح تتجاوز المعدلات الوسيطة للمجال الصناعي وعلى سبيل المثال شركة " تويوتا" تستحوذ على كفاءات متميزة في مجال التطوير والعمليات الصناعية وتعتبر الرائدة في كثير من تقنيات التصنيع، وقد ساعدها ذلك على تحقيق الكفاءة المتفوقة والجودة اللذان يمثلان القاعدة الأساسية للمزايا التنافسية في مجال صناعة السيارات ويمكن تحقيق الكفاءة في مجال التوزيع حيث تستحوذ شركة وول مارت على أكثر عملية التوزيع الكفاءة ل الولايات المتحدة في مجال تجارة التجزئة، فقد تمكنت من خلالها التحكم الجيد في عملية انتقال البضائع من الموردين مروراً بالمخازن ثم المتاجر، وانتهاء إلى المستهلكين من الاستغناء عن الحاجة إلى الاحتفاظ بمخزون كبير وذلك من خلال تطبيق نظام (JAT) الذي يساعدها على الحفاظ على نفس مستوى الخدمة مقابل ربع الاستثمار في المخزون مقارنة بمنافسيها، بالإضافة إلى ذلك تقوم شركة " وول مارت" بمتابعة مبيعات الوحدات الفردية عن كتب وغالبا ما لا تبقى بضائع غير مرغوبة فيها في مخازنها، الأمر الذي أدى إلى انخفاض النفقات وزيادة قدرتها على توفير المزيج المناسب من المنتجات لزيائنها.

ولهذا نجد أن دور التوزيع في مجال تحقيق الكفاءة لأي قل أهمية عن باقي وظائف المؤسسة، فإذا تم أداء وظائفه بكفاءة عالية فسيؤدي حتما إلى انخفاض التكاليف الأمر الذي يترتب عليه قدرة أكبر على تحقيق ميزة تنافسية على أساس السيطرة على التكاليف، فإذا أخذنا في الاعتبار مثلا تكاليف وظيفة النقل والتخزين اللذان يمثلان نسبة هامة من إجمالي التكاليف فإن تخفيض ولو بسيط في هذه التكاليف يؤثر على ربحية المؤسسة يمكن تحقيق الكفاءة في النقل باستخدام أنسب الوسائل التي تحقق أفضل خدمة وفي نفس الوقت تكلف مبالغ منخفضة نسبيا وفي الإطار يمكن أن تقوم المؤسسة بالموازنة بين مستوى الخدمة المطلوبة ومستوى التكاليف المترتبة عن وسيلة النقل المختارة للحصول على أفضل توليفة التي تحقق أهدافها و أهداف عملائها أما بالنسبة لتحقيق الكفاءة في التخزين يمكن أن يتم مثلا من خلال تطبيق نظام (JAT) الذي يقوم بمبادئه من التكاليف تخفيض تكاليف التخزين إلى أدنى حد من خلال التخلص من جزء كبير من التكاليف الثابتة الخاصة باستئجار المخازن و صيانة المخزون، و قد تمكنت شركة " فورد" من خلال تطبيق هذا النظام منذ بداية الثمانيات من توفير حوالي 3 مليون دولار⁽²⁾.

1- شارلز وجاين جونز، مرجع سبق ذكره، ص 197.

2- نفس المرجع السابق، ص 257، 258.

ثانيا: التوزيع والديناميكية

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

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

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

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

4- في مرحلة التقادم يتراجع حجم المبيعات بدرجة كبيرة ويكون على إدارة المشروع القيام باتخاذ قرار التوقف عن الإنتاج ويتجه اهتمام إدارة التوزيع في هذه المرحلة نحو تجنب مخاطر عدم تصريف المنتج أكثر من اهتمامها بمعدلات التكلفة من العرض السابق تظهر لنا مدى أهمية ديناميكية الأداء في مجال التوزيع المنتجات حيث تتغير وتتعدد استراتيجيات التوزيع وفقا لظروف السوق وطبيعة المنافسة، تبعا لذلك يتغير الأساس الذي تعتمده المؤسسة للتمييز عن منافسيها⁽¹⁾.

1- نهال فريد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص85، 87.

ثالثا: التوزيع والليونة

تواجه المؤسسات خطرا التقلبات السريعة للمحيط وبروز حالات عدم لتأكده التعقيد والمفاجئة التي أصبحت تمثل السمات الغالبة للمحيط، حيث أصبح من الصعب على المؤسسة التوقع لتغيراته، وهذا فرض عليها ضرورة العمل على رفع قدرتها على التكيف السريع كضرورة حتمية وعملية لتحقيق البقاء والاستمرارية إن تغيرات المحيط جعلت المؤسسة تدرك بأن الأحداث المفاجئة ستزيد من حاجتها إلى تحقيق الليونة من أجل تسهيل إيجاد التسويات السريعة للوضعيات غير المتوقعة وضمان مركز تنافسي يسمح لها بالبقاء والتطور في محيط يتميز بمنافسة شديدة، وكذلك الليونة نوع من العقلنة ظهرت نتيجة لعدم قدرة المؤسسات على التحكم والتوقع بتغيرات محيطها بسبب مواجهتها لوضعيات عدم اليقين، ويمكن تعريفها بأنها: «الاستعداد للتغير بغية الاندماج في المحيط و زيادة إمكانية الاستمرارية كما تعرف أيضاً بأنها " القدرة على التكيف تحت قيدي عدم اليقين والاستعمال⁽¹⁾».

إن الاستجابة السريعة لتطورات وتغيرات المحيط تعتبر من العوامل الأساسية المحددة لقدرة المشروع التنافسية وتتأثر إلى حد كبير بمستوى أداء إدارة التوزيع الذي يساهم بدون شك في رفع درجة ليونة المنظمة المستهدفة وذلك من خلال أداء مهام التوزيع بكفاءة عالية كالأعداد السريع للطلبات وتجهيز الأوامر كفاءة النظم المتعلقة بأوامر الشراء، تخفيض زمن دورة طلب العميل، كفاءة وسائل النقل والشحن المستخدمة، توفير تشكيلات متنوعة من المنتجات تحقيق أفضل التناسب، مما تؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة و التكيف السريع ويضمن بقاؤها واستمراريتها وهذا هو التحدي الحقيقي الذي يواجهها⁽²⁾.

رابعا: التوزيع وسبق التغيرات

في ظل التقلبات التي عرفها المحيط في العشريتين الأخيرتين وتسارع التطورات التي يتميز بها، أصبح بقاء المؤسسة واستمرارها مرهونا بالسرعة في سبق التغيرات عوضا عن الانتظار ورد الفعل يقصد التأقلم والتكيف⁽³⁾، ويمكن للمؤسسة زيادة قدرتها على سبق تغيرات المحيط من خلال تبني أنظمة توزيع متطورة تستجيب للمنظمات الحالية وتساهم في تطوير المحيط من أكثر أنظمة التوزيع تقدما تلك التي تستخدم التقنيات الحديثة التي تربط الاتصالات بالأقمار الصناعية والحاسبات التي تستقبل الرسائل الصوتية المرئية فضلا عن البرمجيات التي تركز على الذكاء الاصطناعي ومن بين الشركات التي عرفت في هذا المجال شركة "أوتي آر إكسبريس" الموجودة في "كنساس" وهي شركة تعمل في مجال الشحن

1- L. Gueryetaulres Feeschbelete et trons formation du travail, lecas de France telecom. www.travail.Govv.fr.

2- جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبه، التفكير الاستراتيجية، منهج الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002، ص55.

3- عيسى حيرش، تسير الموارد البشرية، مطبوعة غير منشورة، وزعت على طلاب معهد العلوم الاقتصادية والتسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002، ص65.

وقد قامت بتشغيل عملياتها كما لو كانت شبكة كمبيوتر عملاقة لتنسيق وتوجيه عمل الشاحنات لإنجاز مهامها بكفاءات عالية واستخدمت الى جانب ذلك برمجيات تقليدية مختلفة انطلاقا من مواقع الشاحنات وبهذا حققت هذه الشركة هامش ربح مرتفع و في نفس الوقت حافظت على أسعارها التنافسية⁽¹⁾.

وفي نفس الإطار بهدف البقاء والتطور في محيط متقلب وسريع التغير قامت شركة Travelers Group التي تعمل في مجال التأمين الأعمال المصرفية الاستثمارية بالاندماج مع شركة (Cilicorp) التي كانت من أكبر مصاريف العالم ومن الأهداف المعلنة لهذا الدمج هو تمكين كل من الشركتين من سبق تغيرات المحيط وتوزيع منتجاتها إلى زبائنها في مختلف مناطق العالم من خلال استثمار قنوات التوزيع العائدة للشركتين لتحقيق الحد الأقصى من اختراق أسواق العالم بأسره والعمل على خلق قيمة أكبر للزبون من خلال تقديم أعلى مستوى خدمات وبأقل التكاليف، ولدى شركة Travelers Group 10000 سمسار 80000 وكيل تأمين و100000 وكيل يبيعون بواسطة التأمين في مختلف الأسواق قال السيد "Charleso Prince" المستشار العام لشركة Travelers تعتقد بأننا سوف تنجح بسبب جودة منتجاتنا وخدماتنا الواسعة النطاق وأسعارنا التنافسية والمنتجات المصنعة في الأقسام المختلفة من شركتنا سوف توزع عبر مجال واسع من الأساليب بدءا من الإنترنت إلى مواضيع المكاتب الفرعية في مائة بلد في مختلف أنحاء العالم حتى الخدمة البينية الفردية يوضح هذا المثال الأهمية الإستراتيجية لقنوات التوزيع ودورها في مجارة مختلف التطورات الحاصلة في المحيط وحتى سبقتها من خلال تبني أحداث التقنيات والأساليب المتطورة مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة⁽²⁾.

1- ديفيل رنثمان، مرجع سبق ذكره، ص449.

2- أن بيت وفلان لويس دبليو سيترن، مرجع سبق ذكره، ص ص 394، 395.

خلاصة الفصل

لم يعد هنالك أدنى شك بأن التنافسية تتمثل اليوم وسيلة ضرورية لبقاء المؤسسة واستمرارها في ظل التطور، التغيرات والتعدد المتزايد للظواهر الاقتصادية بصفة عامة والمنافسة بصفة خاصة وفي إطار سعي المؤسسة للتكيف والاستجابة لمختلف تغيرات المحيط من المهم بالنسبة لها تحديد نقاط القوة والضعف لديها والفرص والمخاطر المحيطة بها لتتمكن من تبني أنسب الاستراتيجيات التي تضمن لها مواجهة مختلف القوى التنافسية، غير أن قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرارية يتوقف على الميزة التنافسية التي تمتلكها، وترتبط هذه الميزة بمصادر التفرد لديها والتي تميزها عن منافسيها، وفي هذا الإطار ظهر مدخلين أساسيين ساهما بشكل كبير في تحديد مصادر إنشاء الميزة التي تمنح المؤسسة التفوق التنافسي، أحدهما يعتمد على سلسلة القيم و الأخر على المقارنة المبنية على الموارد و المهارات.

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

الفصل الثالث

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP

تمهيد

بعد تطرقنا في الجانب النظري من هذا البحث إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالتوزيع والتنافسية، سنحاول من خلال هذا الفصل إلى إسقاط الدراسة على إحدى المؤسسات الصناعية والتي جعلت من إستراتيجية تسويقها عامل اقتحام الأسواق، ومن أجل ذلك قمنا بإجراء تريض تطبيقي في المؤسسة الوطنية للدهن ENAP بالأخصرية، كان الغرض منها جمع المعلومات التي تناسب وتخدم الموضوع.

وسنحاول من خلال هذه الدراسة إلى تقديم هذه المؤسسة وكذا إبراز نشاطها ومهامها بالإضافة إلى سياسات التوزيع الخاص بها وكيفية تنقل وتحرك السلع والمنافسة التي تلقاها المؤسسة من طرف المنافسين.

المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة الوطنية للدهن ENAP

يتم التطرق في هذا المبحث إلى تقديم المؤسسة الوطنية للدهن بصفة شاملة وموجزة بحيث يتم التعرض إلى كل من نشأتها وتاريخها وميادين عملها وكذا مختلف الإمكانيات المتوفرة لديها.

المطلب الأول: نشأة وتعريف المؤسسة الوطنية للدهن ENAP

1- نشأة: أنشأت المؤسسة الوطنية للدهن سنة 1968 تحت اسم المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية "SNIC" نتيجة لتأميم الوحدات الموروثة عن الاستعمار، يتم نشاط هذه المؤسسة بسياسة التنمية في إطار التكتل للصناعات الدهنية على المستوى الوطني، وكانت المنتجات الدهنية تقريبا هي النشاط الرئيسي للمؤسسة يعد تبني الحكومة لسياسة إعادة هيكلة المؤسسات العمومية التي مست المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية أو التي تفرغت بعد ذلك إلى عدة شركات منها⁽¹⁾:

- المؤسسة الوطنية للتنمية والتوزيع "DEPROCHIM".
- المؤسسة الوطنية للدهن "ENAP".
- المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية "EDIC".
- المؤسسة الوطنية للمنظمات ومواد الصيانة "ENAD".

وبموجب المرسوم رقم 82/417 المؤرخ في 1982/12/04، تأسست المؤسسة الوطنية للدهن بموجب المرسوم 82/492 تم تحويل كل الهياكل والمعدات والآلات والعمال، بميدان الدهن إلى المؤسسة الوطنية للدهن، وبدأت المؤسسة نشاطها الفعلي في الفاتح جانفي سنة 1983 تحت وصاية وراثيين هما وزارة الصناعات الخفيفة إلى غاية 1984/08/12، أين اصدر المرسوم رقم 84/13 الذي بموجبه تم تحويل المؤسسة الوطنية للدهن إلى وزارة الطاقة والصناعات الكيماوية والبيتروكيميائية حيث كانت تضم أربع وحدات إنتاجية:

- وحدة الأحضرية.
- وحدة وهران.
- وحدة الشراقة.
- وحدة السمار.

1- وثائق الداخلية للمؤسسة.

2- تعريف مؤسسة الوطنية للدهن ENAP:

مؤسسة الوطنية للدهن هي مؤسسة عمومية اقتصادية اسمها التجاري، باللغة الفرنسية (Entreprise National Peintures) وتكتب باختصار (ENAP).

قانونيا هي شركة ذات أسهم، يقدر رأس مالها الإجمالي 3000.000,00 دينار جزائري وهذه الأسهم مملوكة بنسبة 100% من طرف الشركة العمومية القابضة كيمياء صيدلة هذه الأخيرة تمثل وصاية الدولة، والتي حلت محل صناديق المساهمة السابقة وهي مسيرة من طرف:

– شركة تسيير المساهمات.

– .SPG.GEP.HAC.SPA

تتكون من ستة وحدات إنتاجية موزعة على التراب الوطني كما يلي:

– وحدة الأحضرية ولاية البويرة.

– وحدة واد السمار.

– وحدة سيق، ولاية معسكر.

– وحدة سوق أهراس.

– وحدة الشراكة بالجزائر.

المطلب الثاني: أهداف ومهام المؤسسة الوطنية للدهن ENAP**أولا: أهداف المؤسسة الوطنية للدهن ENAP**

باعتبار المؤسسة الوطنية ENAP رائدة في صناعة الدهن في الجزائر فهي تسعى إلى المحافظة على هذا المكسب

من خلال الأهداف التالية:

1- الأهداف الاقتصادية: تتمثل في:

أ- تحقيق زيادة في حجم المبيعات.

ب- تطوير تشكيلة المنتجات وذلك بالبحث عن منتجات جديدة.

ج- زيادة عدد الوحدات الإنتاجية وتوسيعها.

د- دعم الاقتصاد الوطني والبحث عن الأسواق الخارجية.

2- الأهداف المالية:

أ- تحقيق مردودية مالية، تضمن التحكم في الوسائل الإنتاجية.

ب- إعداد الإمكانيات المالية اللازمة من أجل تحسين القدرة الإنتاجية. وإمكانية التمويل الذاتي للاستثمار.

3- الأهداف السوقية: وهي:

أ- الاحتفاظ بحصتها في السوق التي تقارب 80% ومحاولة تحسينها بدخولها أسواق خارجية عن طريق التصدير.

ب- تحسين نوعية المنتجات وعلاقتها التجارية وذلك للاعتماد على سياسة اتصال فعالة مع زبائنها.

ج- إعطاء صورة جيدة عن المؤسسة بجلب المستثمرين الأجانب بغرض تطوير منتجاتها حسب المقاييس العالمية في

إطار سياستها العامة، المؤسسة الوطنية للدهن كأول منتج وطني في ميدانها تسعى إلى:

— تعزيز مكانتها في السوق الوطنية بتطوير منتجاتها طبق للاتجاهات والمقاييس الدولية لصناعة الدهن.

— توسيع سوق المؤسسة الوطنية للدهن بتطوير أكثر لتصدير منتجاتها.

ثانيا: مهام المؤسسة الوطنية للدهن ENAP

نستخلص مهام المؤسسة في مرسوم رقم 147/82 في المادة 2 من القانون الداخلي التي تتضمن:

1- المؤسسة مكلفة في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية لتسيير الاستغلال وتطوير نشاطات صناعة الدهون والمنتجات المشتقة وهذا من أجل تغطية الحاجات الوطنية في هذا القطاع.

2- أما المهام المستخدمة نتيجة تغيرات الاقتصادية الحديثة فهي محالة لتلبية حاجيات السوق الخارجية من خلال التصدير وبالتالي ترقية الصادرات خارج المحروقات.

3- تتمثل حاجيات السوق الوطنية في طلبات الشركات المستعملة للدهون في الصناعات (هي المؤسسات الوطنية للسيارات الصناعية) أما التصدير فهو يقتصر على منتجات نصف المصغة وأساسا في المجففات وأهم متعامل IFCO التونسية.

المطلب الثالث: ميادين عمل المؤسسة الوطنية للدهن ENAP

أولا: ميادين عمل المؤسسة

تنص المادة الثانية من المرسوم رقم 82/417 على أن: " المؤسسة مكلفة في إطار المخطط الوطني للتنمية

الاقتصادية والاجتماعية بتسيير استغلال وتطوير نشاطات صناعة الدهون ومنتجات المشتقة وهذا من أجل تغطية

الاحتياجات الوطنية في هذا القطاع " من هذه المادة نستخلص أن مجال نشاط المؤسسة الوطنية للدهن هو إنتاج الدهن

ومشتقاته وتنقسم إلى نوعين:

1- المنتجات تامة الصنع وتمثل في:

أ. دهون العمارات **Batiment Peinture**: ويشمل جميع الدهون مستعمله في البناء مثل دهن الجدران، الطلاء... الخ.

ب. الدهون الصناعية: وهي مخصصة لطلاء الآلات مثل الآلات الكهرومنزلية، آلات الغسيل، التلفاز... الخ وهذه الدهون لا تصنع إلا وفق طلب مسبق.

ج. دهون السيارات: وتشمل جميع الدهون ومعاجين الزجاج المستعملة للسيارات.

د. البرانيق " **Vitnis** ": وتشمل البرانيق اللامعة مثل برانيق الخشب، برانيق الجلد... الخ.

هـ. الغراء: ويشمل غراء الخشب والورق وأنواع الغراء مستعمله في الصناعات.

2- المنتجات النصف المصنعة: والمتمثلة في:

أ- الجففات: Les siccatis

ب- الراتنجات: Les tesines

ج- المستحلبات: Les emulsion

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تتكون المديرية العامة للمؤسسة الوطنية للدهن من مجلس الإدارة الذي يتأسسه الرئيس، المدير العام للمؤسسة.

تتكون المديرية العامة من ثمانية مديريات مركزية بالإضافة إلى قسم الأمن، أما الإنتاج فيتركز على ستة وحدات إنتاجية تتنوع على كافة التراب الوطني.

1. مجلس الإدارة:

المؤسسة الوطنية للدهن هي مؤسسة عمومية ذات أسهم وبموجب القانون التجاري لعام 1970 يستلزم أن يكون للمؤسسة مجلس إدارة، هذا المجلس الذي يتكون من ستة أعضاء معينين من طرف الشركة المالكة للأسهم (شركة تسيير المساهمات) ويتأسس المجلس الرئيس المدير العام.

يجتمع المجلس ستة مرات سنويا بحضور جميع أعضائه كما يمكن استدعاء أي شخص يرى المجلس ضرورة استدعائه من أجل مناقشة أي موضوع ويقوم عند نهاية السنة بإعداد تقرير مفصل حول المؤسسة وكيفية عملها وضعيتها ثم يرسل التقرير إلى الجمعية العامة، كما يقوم لمجلس بحاسبة المخطط السنوي للسنة الجديدة.

2. الإدارة العامة:

الإدارة العامة هي القلب النابض للمؤسسة والعقل المدبر لشؤونها وتتضمن:

أ- الأمانة: مهمتها الإشراف على استقبال الرسائل الخاصة بالمؤسسة كما تتكلف بالهاتف المركزي.

ب- قسم الأمن: يسهر هذا لقسم على توفير الشروط اللازمة للعمل وحماية جميع الوسائل المادية والبشرية في المؤسسة وكذا تنسيق بين الوحدات الإنتاجية في مجال الأمن ضد الحوادث المتوقعة في أماكن العمل كالعوائق والحوادث والأمراض.

ج- لجنة المشاركة تنتخب من طرف المندوبين على مستوى الوحدات وهذه اللجنة مسؤولة على تعيين عضوين يمثلون العمال في العمل الإداري.

3. المديرية المركزية:

كما ذكرنا سابقا المؤسسة الوطنية للدهن تحتوي على ثمانية مديريات مركزية ستحاول أن نعطي نظرة شاملة على كل مديرية.

أ- مديرية التخطيط والرقابة: تعتبر مديرية التخطيط والرقابة من أهم المديرية على مستوى المؤسسة حيث يتم من خلالها التنسيق بين مختلف هياكل المؤسسة وتنقسم إلى:

– قسم التخطيط: الذي ينقسم بدوره إلى مصلحة الدراسات والبرمجة ومصلحة التلخيص.

– قسم المراقبة: الذي ينقسم إلى قسمين: مصلحة المراقبة ومصلحة الإحصاء.

ب- مديرية الموارد البشرية:

تعتبر هذه المديرية المسؤول الأول عن شؤون الموظفين ويمكن تقسيمها إلى قسمين هما:

– قسم التخطيط: وينقسم بدوره إلى مصلحة الدراسات والبرمجة ومصلحة الاجتماعية ومصلحة التنظيم والمراقبة.

– قسم الإدارة العامة: ويشمل مصلحة تسيير المستخدمين والتكوين ومصلحة الوسائل العامة ومصلحة محاسبة وحدة المقر.

ج- مديرية المالية والمحاسبة: وهي المسؤولة على خزينة المؤسسة وتتضمن هذه المديرية القيام بالوظائفين:

– الوظيفة المالية: المتمثلة في جمع الأموال ثم استغلالها.

– الوظيفة المحاسبية: تقوم بتسجيل جميع المعاملات المالية والعقارية.

– قسم المالية والمحاسبة: وتنقسم إلى: مصلحة الميزانية والاستثمارات ومصلحة المحاسبة العامة ومصلحة التدقيق.

4. الإمكانيات البشرية:

تمتلك المؤسسة الوطنية للدهن قدرة بشرية كبيرة على تلبية احتياجات السوق الوطنية للدهن، حيث يبلغ العدد الإجمالي للعمال حوالي 1579 عامل والجدول التالي يبين توزيع العمال على الوحدات الإنتاجية حسب الاختصاص في شهر ديسمبر لسنة 2009.

الجدول رقم (3-1): الإمكانيات البشرية للمؤسسة الوطنية للدهن في شهر ديسمبر 2005-2015.

المجموع	المديرية	وهران	الشرافة	سوق أهراس	سيق	واد السمار	الأخضرية	
221	42	13	17	42	40	31	36	إطارات
474	24	70	34	129	101	63	90	أعوان تحكّم
882	13	82	82	168	175	182	192	المنفذون
1371	72	20	129	312	260	240	266	مجموع الدائمين
200	7	112	4	26	51	32	55	مجموع المؤقتين
1560	74		133	338	311	679	318	المجموع العام

المصدر: وثائق من المؤسسة.

الجدول رقم (3-2): الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للدهن في ديسمبر 2005-2014.

201	201	201	201	201	200	200	200	200	200	السنوات
4	3	2	1	0	9	8	7	6	5	
187	186	156	156	177	158	159	150	163	166	مجموع
7	7	0	0	0	0	0	0	0	5	العمال

المصدر: وثائق من المؤسسة.

4- الإمكانيات الإنتاجية ENAP:

تقدر الطاقة الإنتاجية ENAP بـ 180000.

الجدول رقم (3-3): توزيع المنتجات على الوحدات لـ ENAP

الوحدا ت	الأخضرية	وهرا	واد السمار	الشراقة	سيق	سوق أهرا
نوع	- دهن.	- دهن.	- دهن.	- دهن.	- دهن.	- دهن.
المنتوج	- المستحلبات	- المستحلبات	- المستحلبات	.	- المستحلبات	- المستحلبات
	ت
	- المجففات.	- المجففات.			- الرتنجات.	- المجففات.
	- الرتنجات.					- الرتنجات.

المصدر: وثائق من المؤسسة.

مع العلم أن المؤسسة الوطنية للدهن تستخدم أكثر من 1000 تركيبة كيميائية وتستورد حوالي 80% من المواد

الأولية من الخارج فرنسا، بلجيكا، ألمانيا، إسبانيا، السعودية وبريطانيا.

المبحث الثاني: السياسات التسويقية المطبقة في المؤسسة الوطنية للدهن ENAP

لأي مؤسسة سياسة تسويقية خاصة بما تضعها وفقا لمتطلبات ووتيرة عملها وكذا مختلف الظروف المحيطة بها سواء كانت داخلية أو خارجية وهي السياسات الأربعة المتعلقة بالمزيج التسويقي وسنحللها تطبيقيا كما يلي:

المطلب الأول: سياسة المنتج

تعتبر سياسة المنتج المحطة الأولى لأي مؤسسة في المزيج التسويقي:

1- تطبيق المنتجات:

أ- منتجات تامة الصنع: تتمثل في الدهن، المجففات، البرنيق، الغراء والحبر.

ب- منتجات نصف مصنعة: تتمثل في الراتنجات، المستحلبات الألكيدية والمجففات.

2- مزيج المنتجات: يتكون مزيج المنتجات للمؤسسة الوطنية للدهن من تشكيلات واسعة حيث نجد حوالي 192 منتج مصنع في تشكيلات مكيفة حسب خط الإنتاج وخطوط هذه المنتجات بالمؤسسة هي:

أ- دهن المباني: ويحتوي هذا الخط على قليلا 3000، بلانروك ممتاز، Snilaci Univertu... الخ.

ب- دهون صناعية: ومن المنتجات المكونة لهذا الخط نجد: برمافير، Alupot، Signary... الخ.

ج- دهن الهياكل: من خطوطها، فليكار، بوليكار، اكريلا... الخ.

د- البرنيق: تحتوي هذا الخط على برنيق عديم اللون، برنيق للخشب... الخ.

هـ- المجففات: أهم منتجات هذا الخط:

Piluant pour Maine –

Pluant AVT/SBA –

Diluant Pecapaint –

و- الغراء: يحتوي هذا الخط:

Colles Expren NL/ENAD/BOIS –

Colles Extzinecogb –

ز- الحبر: يحتوي على ثلاثة أنواع هي:

Encre Serigraphique –

Encre Serigraphique PVC –

PCZY Marque –

تم بوحدة الأخصرية الشروع في إنتاجه سنة 1990، طاقته الإنتاجية تقدر بـ 25000 طن في السنة بفريق واحد.

3- القرارات المتعلقة بسياسات المنتج:

أ. التميز: يتمثل في وضع العلامات أو الإشارات اللازمة على غلاف المنتج وذلك بغرض تمييزها عن المنتجات الأخرى ومن بين وسائل التميز نجد:

– الاسم التجاري: المؤسسة الوطنية للدهن ENAP.

– الشعار: الرائد في كل مكان.

– اسم السلعة: قليلاك.

ب. التغليف: أصبح التغليف دور هام في ترويج المنتجات هذا ما جعل التسويق يعطي أهمية كبيرة للغلاف نظرا

لدوره في حفظ المنتج وصيانتته وعند اختيار هذا الأخير تأخذ عدة عبارات:

– تعميم الغلاف بما يتناسب مع رغبات المستهلكين.

– يجب أن يسهل الغلاف استعمال المنتج في مدة صلاحيته.

– يجب إظهار التميز الذي يفرق المنتج عن المنتجات المنافسة.

4- الاستراتيجيات الرئيسية الخاصة بمنتجات المؤسسة الوطنية للدهن:

أ- إستراتيجية التشكيل والتوزيع:

تقوم المؤسسة الوطنية للدهن بإضافة منتجات جديدة لإثراء تشكيلاتها من الإنتاج، وهذا بعد دراسة وتخطيط تقوم

به مديرية التسويق والمبيعات على مستوى المؤسسة ومن التشكيلات الجديدة للمؤسسة نجد: Express Bois, Colle, Carton

وهذا التشكيلات يتم إنتاجها في بعض الوحدات الإنتاجية بالأخصرية، واد السمار، سيق، سوق أهراس.

ب- استراتيجيات تعديل المنتجات:

تقوم المؤسسة بشكل دوري ومستمر وهذا من خلال الدراسات التي نقوم بها على مستوى المخبر المركزي ومخابر

الوحدات الإنتاجية من أجل تجسيد هذه السياسة، حيث تكلف المؤسسة مفتشين على مستوى الأسواق يقومون بجمع

المعلومات عن منتجات الدهون سواء من طرف المستهلكين أو المتعاملين معها الذين يقومون بدورهم بتقديم اقتراحات

وانتقادات حول المنتج من أجل التعديل في المنتجات وتكييفها مع متطلبات السوق ومن المنتجات التي تم تعديلها نجد

الدهون والعجائن المخصصة للهيكل مثل:

– العجين الرمادي.

– العجين السيلولوزي.

ج- إستراتيجية الاتساع والعمق:

– الاتساع: تقوم المؤسسة الوطنية للدهن بزيادة خطوط منتجاتها وذلك بإنتاج مواد لا تنتمي من الخط منتجاتها ومثال ذلك الدهون، الغراء، الحبر.

– العمق: تقوم المؤسسة بتقديم المنتج في عدة أحجام مختلفة وهذا من أجل تلبية رغبات المستهلكين وتماشيا مع قدرتهم الشرائية وتمثل هذه الأحجام في 5 لتر، 20 لتر بلاستيكي، 50ل، 65 ل، 20لتر برميل 225 لتر وهذا ما يتماشى مع متطلبات السوق المحليين.

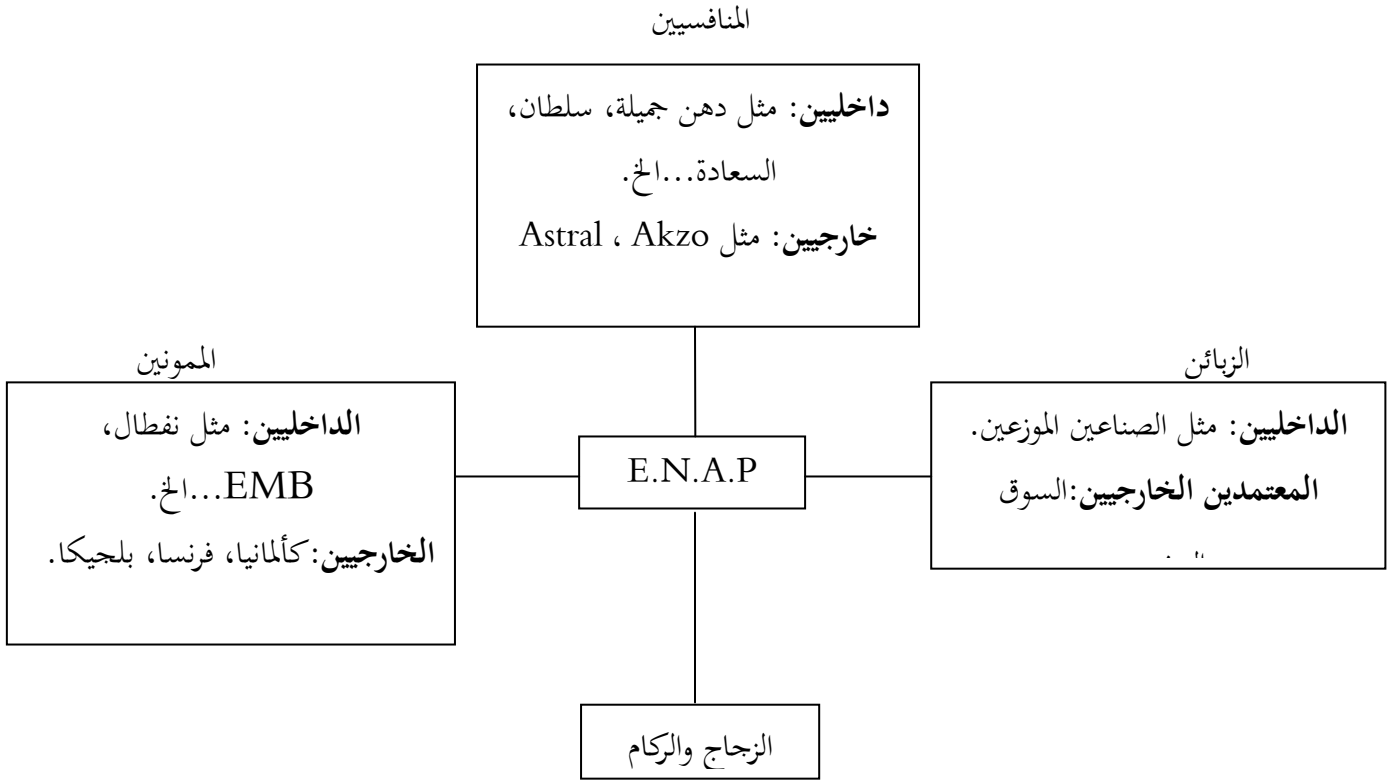
المطلب الثاني: سياسة التسعير

1- الطلب: يتغير الطلب على منتجات المؤسسة الوطنية للدهن حسب حاجات الأسواق للمواد الدهنية.

2- المنافسة: لا تعطي المؤسسة الوطنية للدهن أي أهمية للبيئة التنافسية لكونها أخذت حصة الأسد في السوق الوطني لكن هناك نسبة قليلة من المنافسين الخواص وحصة قليلة من الاستيراد لكن هذا لا ينفي عدم وجود منافسين مستقبلا خاصة وأن المؤسسة الوطنية للدهن تسعى الآن لدخول الأسواق العالمية والانفتاح على العالم وهذا في ظل اقتصاد السوق، ومن أهم الشركات المنافسة المؤسسة الوطنية للدهن على المستوى المحلي والأجنبي نجد: شركة Valentine وشركة Astral الفرنسية وشركة Akzo الهولندية وبعض الشركات المحلية مثل السعادة، جميلة، السلطان، مدي،... الخ.

وفيما يلي هذا الشكل الذي يبين المحيط التنافسي للمؤسسة الوطنية للدهن E.N.A.P:

الشكل رقم (3-1): المحيط التنافسي للمؤسسة والعوامل المؤثرة عليها.



المصدر: من إعداد الطلبة.

3- الموزعين والموردين:

عملية تحديد السعر تتأثر بأسعار المواد الأولية التي تستوردها المؤسسة الوطنية للدهن من بلدان أجنبية مثل فرنسا، اسبانيا، بلجيكا، إيطاليا، ألمانيا، هولندا، سويسرا وإنجلترا وبلدان عربية مثل: الأردن، العربية السعودية، مصر وتمثل نسبة المواد الأولية المستوردة 80 %، وبطبيعة الحال فإن كانت أسعار المواد الأولية مرتفعة فحتمًا سوف تكون منتجات المؤسسة مرتفعة والعكس وبالتالي يمكن القول أن تحديد السعر له ارتباط وثيق بأسعار المواد الأولية.

أما بالنسبة للموزعين فالمؤسسة تقدم بمنح تخفيضات سنوية للمتعاملين معها فمثلا تمنح المؤسسة الوطنية للدهن 5% تخفيض للشركة الوطنية لتوزيع المدهون Snipent، هذا كل سنة لأنها من الموزعين المهمين المؤسسة (توزع 50% من المنتجات الدهنية ENAP).

4- طرق تحديد الأسعار في المؤسسة الوطنية للدهن:

أ- على أساس التكلفة:

تقوم المؤسسة الوطنية بحساب التكلفة الإجمالية الخاصة بالمنتجات لتحديد الأسعار مما يساعد في اتخاذ قرار التسعير ومنه تحقيق هامش ربح يناسب مكانة المؤسسة في السوق وكذا جودة منتجاتها.

ب- على أساس حاجات السوق الداخلية:

يتم تحديد السعر لمنتجات ENAP حسب الطالب الذي يتم عليها ووفرة هذه المنتجات في السوق وذلك مراعات لأهدافها التي تخص تحقيق الربح وقبول الأسعار لدى المستهلك.

ج- على أساس المعلومات المتحصل عليها من السوق الأجنبية:

تقوم المؤسسة الوطنية بالاتصال بالأسواق الأجنبية كالسوق الأولية المشتركة من أجل معرفة أسعار بعض الدهون التي لا تنتجها أي مؤسسة محلية، وتكون هذه الاتصالات على شكل طلبات وأهمية يعرف من خلالها سعر المنتجات ذات الجودة العالية والندرة في السوق المحلي، وهذا ما يضمن للمؤسسة، عدم انجذاب للمستهلك المحلي للاستيراد من الخارج.

5- الاستراتيجيات الرئيسية الخاصة لتسعيرة:

أ- إستراتيجية اختراق السوق (التمكن) *Strategie de pénétrage*:

تتبع المؤسسة الوطنية للدهن إستراتيجية اختراق السوق وذلك بتحديد أسعار منخفضة وهذا لكسب حصة كبيرة في السوق، وجلب عدد كبير من الزبائن والمستهلكين ، ولا يكون هذا التحقيق على حساب التكاليف، وإنما حسب أسعار السوق المنافسين وبالرغم من هذا وجب على المؤسسة الوطنية للدهن أن تبحث عن تركيزات اقتصادية أحسن من أجل المحافظة على جودة منتجاتها واستغلال كل الموارد المتاحة دون تبذير.

وبما أن المؤسسة الوطنية للدهن تهدف إلى توسيع نشاطها ودخولها الأسواق الأجنبية فهي ليست بحاجة إلى سياسة كشط السوق لأنها تستحوذ على 80% منه.

المطلب الثالث: سياسة الترويج

الترويج هو عنصر من عناصر المزيج التسويقي للذي يهدف التعريف بالمنشورات والخدمات لأي مؤسسة، وذلك عن طريق إيصال معلومات عن السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك وهذا بغرض التأثير على سلوكه في الشراء وكسب ثقة في نفس ذلك أن المؤسسة الوطنية للدهن قد تبنت سياسة الترويج الاتصال من أجل تقديم صورة أحسن لمنتجاتها خاصة وأنها تهدف إلى الاستمرار ومن الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في جلب المستهلك ما يلي:

- 1- الإعلان: تعتمد المؤسسة على مجموعة واسعة من التقنيات الموجهة للجمهور، في شكل وسائل سمعية وبصرية.
- 2- التلفزيون: نادرا ما تلجأ المؤسسة لهذا النوع من الإشهار، وقد اعتمدت مرة واحدة في سنة 1988 منتج تيكسرمات أريس لأنه كان منتج جيد.
- المعرض 12 للإنتاج الوطني.
- المعرض 14 الدولي دكار (لسنغال).
- لكي تستطيع المؤسسة الترويج واستعمال كافة الوسائل يجب عليها تخفيض ميزانية للترويج ولكن تحديد هذه الأخيرة ليس بالأمر الهين لأن المؤسسة يجب أن تراعي أمرين هما مدي تأثير الترويج على المستهلك والتكاليف الباهضة التي تؤثر على سعر المنتج، لذا يمكننا القول أن المؤسسة الوطنية للدهن لا تستعمل الترويج بقوة هذا كونها مسيطرة على كافة السوق المحلي.

المطلب الرابع: سياسة التوزيع

للمؤسسة الوطنية للدهن شبكة توزيع واسعة منتشرة على كافة التراب الوطني، وهذا راجع إلى ضخامة وتنوع منتجاتها. وهذا بهدف الحصول على أعلى نسبة من المستهلكين وتتكون شبكة توزيع المؤسسة ENAP على ثلاث قنوات هامة هي:

1- القناة التوزيعية SODIPENT:

تعرف باسم الشركة الوطنية لتوزيع الدهن تعتمد عليها المؤسسة بدرجة كبيرة، لأنها الموزع الرئيسي لمنتجاتها حيث تستحوذ على 50% من منتجاتها وذلك من خلال عقد سنوي التي تقوم بدورها بتوزيع المنتج على بائعي الجملة والتجزئة، وقد بلغت حصة مؤسسة التوزيع SODIPENT من إجمالي المبيعات من الكمية المنتجة و51 من قيمتها، ولذلك تعد وهذه المؤسسة القناة الرئيسية لتوزيع منتجاتها الوطنية للدهن ENAP.

أ- الصحافة المكتوبة: مثلا عندما كان منتج بيرومافير جديد الذي تم إشهاره للجمهور عن طريق جريدتي الوطن والخبر الصادرتين في 1999/05/15 ونشر مقالا أيضا للتعريف بالمؤسسة ENAP في جريدة " Liberteconomique "

ب- الوكالات الإشهارية: من أهم الوكالات الإشهارية التي تتعامل معها المؤسسة الوطنية للدهن هي:

- الوكالة الوطنية للنشر والإشهار ANEP.

- ANAG (الرعاية).

.ALPHADESIGN –

ج- عادة ما تلجأ المؤسسة الوطنية للدهن إلى تمويل الفرق الرياضية من بينها فريق كرة القدم شبيبة القبائل وكذا تقديم إعانات لبعض الفرق المحلية كفريق إتحاد الأخضرية وكذا الدورات الرياضية كدورة كأس إفريقيا للأمم (دورة 14 لكرة اليد).

2- تنشيط المبيعات: من بين الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة لتنشيط مبيعاتها نجد:

أ- تقديم تخفيضات مالية على رقم الأعمال للعديد من الموزعين ومثال ذلك فإن المؤسسات الوطنية للدهن تمنح تخفيض سنوي للشركة الوطنية لتوزيع الدهن SODIPENT، وقد استفاد العديد من الموزعين من تخفيضات على رقم أعمالها ومست هذه النسبة العديد من المنتجات.

ب- كما شاركت المؤسسة الوطنية للدهن في مجموعة من المعارض الدولية سواء داخل الوطن أو خارجه نذكر منها:

– معرض الإشهار-تمنراست.

– معرض طرابلس-ليبيا.

– المعرض 33 الدولي.

كما تعتمد المؤسسة في عملية التوزيع على حوالي 45 نقطة بيع معتمدة منتشرة عبر الوطن.

3- القناة التوزيعية الخاصة بالموزعين:

هي عبارة عن قناة تحتوي على عدد كبير من الموزعين المعتمدين من طرف المؤسسة E.N.A.P وقد وصل

عددهم إلى 79 موزع معتمد منتشرين عبر كافة وحدات المؤسسة كما يلي:

– وحدة الإنتاج واد السمار 14 موزع معتمد.

– وحدة الإنتاج بالشراقة 13 موزع معتمد.

– وحدة الإنتاج بالأخضرية 22 موزع معتمد.

– وحدة وهران 07 موزعين معتمدين.

– وحدة الإنتاج سوق أهراس 18 موزع معتمد.

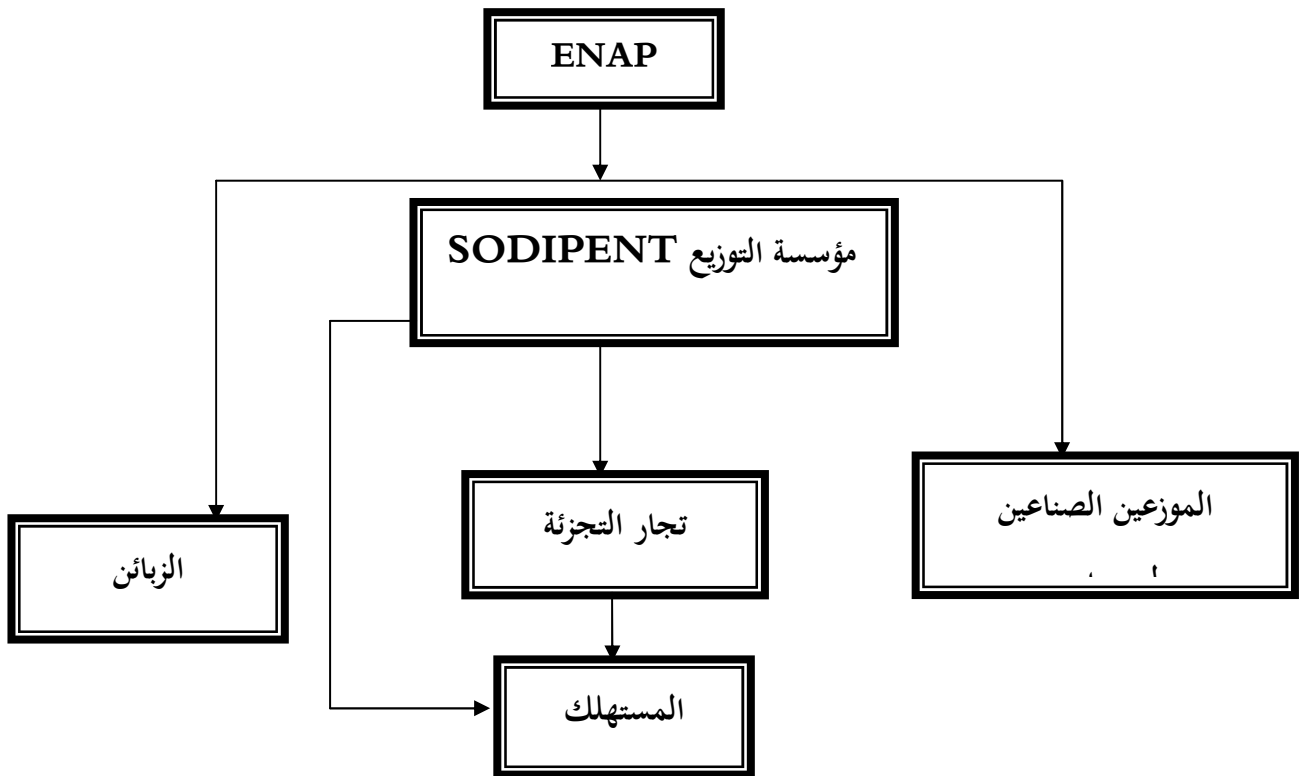
ومن بين الموزعين المعتمدين للمؤسسة ENAP نجد مؤسسة EDIMCO المختصة في توزيع مواد البناء التي

تملك إمكانيات جيدة، ونقاط بيع معتمدة.

4- القناة التوزيعية الخاصة بالزبائن الصناعيين:

تتكون هذه القناة من عدد كبير من الزبائن الصناعيين المتعاملين مع المؤسسة بلغ عددهم سنة 2014 حوالي 5,13 مليون زبون صناعي وقد وضعت المؤسسة عدة استراتيجيات ومخططات لمواجهة طلبات المشايخ الصناعية التي هي طور الإنجاز عبر الوطن التي يمكن استعمال منتجات الدهن في مشاريعها، وذلك بتكليف رجال مفوضيين بجمع معلومات حول هذه المشروعات.

الشكل رقم (3-2): المسارات التوزيعية لمؤسسة E.N.A.P



المصدر: وثائق المؤسسة، قسم التسويق.

* طريقة التوزيع المتبعة للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP:

إن التوزيع يشمل جميع العمليات التي تمنح بانتقال المنتج من مراكز الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك أي يوضع في متناول المستعمل الصناعي أو المستهلك النهائي، وذلك في الوقت والمكان المناسبين وبالكمية المطلوبة وبأقل تكلفة. نجد أن المؤسسة الوطنية للدهن تعتمد على سياسة توزيع مباشرة وغير مباشرة.

أولاً: سياسة التوزيع المباشرة

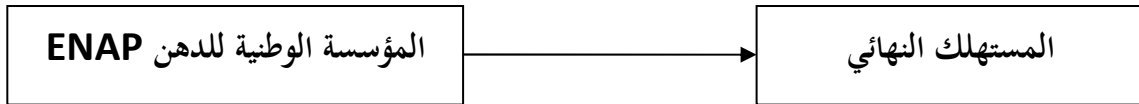
التوزيع المباشر أو منفذ التوزيع يعني قيام المنتج بتوزيع منتجاته لمشتريين صناعيين دون الاعتماد على وسطاء المؤسسة الوطنية للدهن وتعتمد على منفذين هما:

1- القناة الأولى: تعتمد على الزبائن الصناعيين المعتمدين للمؤسسة الوطنية للدهن والتي تستعمل منتجاتها من اجل طلاء منتجات مثل:

- شركة العربات الصناعية
- مؤسسة إنتاج الأجهزة الكهرومنزلية .

ويمكن توضيح القناة من الشكل التالي:

الشكل رقم (3-3): قناة التوزيع المباشرة الأولى

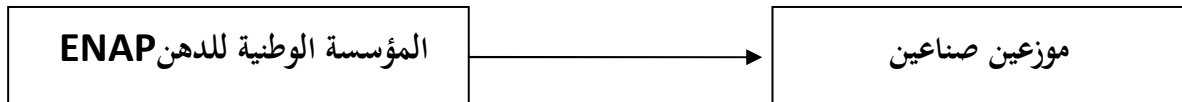


المصدر: من إعداد الطلبة.

2- القناة الثانية:

تقوم المؤسسة بالبيع مباشرة حسب طلب المستهلك وهذا للمواد الخاصة المذكورة في دفتر الشروط المتفق عليه من طرف المؤسسة والمستهلك والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (3-4): القناة التوزيعية المباشرة الثانية



المصدر: من إعداد الطلبة

ثانيا: سياسة التوزيع غير المباشرة

للمؤسسة الوطنية للدهن شبكة توزيع واسعة منتشرة على كافة التراث الوطني، وهذا راجع إلى ضخامة وتنوع منتجاتها بهدف الحصول على اعلي نسبة من المستهلكين وتتكون شبكة التوزيع الوطنية للدهن على ثلاث قنوات هامة هي:

1- الشركة التوزيعية SODIPANT:

تعرف باسم الشركة الوطنية لتوزيع الدهن تعتمد عليها المؤسسة بدرجة كبيرة لان الموزع الرئيسي لمنتجاتها، حيث تستحوذ على نسبة كبيرة من منتجات المؤسسة التي تقوم بدورها بتوزيع المنتج على بائعي الجملة والتجزئة وتحتوي على حصة سوقية كبيرة مقارنة بالموزعين الآخرين وبذلك تعد القناة الرئيسية لتوزيع منتجات المؤسسة الوطنية للدهن

2- زبائن موزعين

هي عبارة عن قناة يحتوي على عدد كبير من الموزعين المعتمدين من طرف المؤسسة الوطنية للدهن وهم الأشخاص أو المؤسسات الذين يقومون بشراء منتوجات المؤسسة من اجل إعادة بيعها وهم إما بائعين الجملة أو بائعين التجزئة.

أ- تجار الجملة: وهم الذين يقومون بعملية الربط بين تجار التجزئة والمنتجين وهم الأشخاص الطبيعيين يقومون بعملية بيع المنتجات والسلع لأحد الغرضين البيع والاستهلاك .

ب- تجار التجزئة: وهم يمثلون الخط الأمامي مع المستهلكين فتجار التجزئة يمثلون حلقة هامة مع المنتج والمستهلك حيث يقومون بعرض منتجاتهم المتنوعة أمام المستهلك بعد القيام بتجميعها من مصادر متعددة .

ويجب أن تتوفر فيهم عدة شروط وضعتها المؤسسة منها:

– حيازة السجل التجاري يحمل نشاط تجاري للدهون.

– حيازة محل .

– وضع برنامج تموين.

ويتحصلون على امتيازات تجارية عند تحقيق رقم أعمال معين.

3- زبائن صناعيين:

هم الذين يقومون بشراء منتوجات المؤسسة من اجل استهلاكها أو استعمالها ، في نشاطاتهم مثل مقاولين المؤسسة العمومية ، المؤسسات الكهرومنزلية....الخ.وعليه تعتمد مؤسسة على سياسة التوزيع في التعامل مع زبائنهم وذلك من خلال سعيها إلى جذب الزبائن وكسب ولائهم لضمان بقائها واستمراريتها وزيادة الحصة السوقية وذلك بإتباع سياسة توزيعية ملائمة.

خلاصة الفصل

توصلنا في الفصل التطبيقي لدراسة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP إلى تقديم المؤسسة بشكل عام ومختلفة مديرياتها وهيكلها التنظيمي وتعرفنا إلى مختلف السياسات التسويقية المطبقة في المزيج التسويقي سياسة المنتج، السعر، الترويج والتوزيع الذي تعمقنا فيه وتطرقنا إلى طريقة وسياسات التوزيع التي تنتهجها هذه المؤسسة لتصرف منتجاتها في مختلف نقاط البيع وأسواقها المستهدفة.

وعرفنا المكانة التي يحتلها التوزيع في هذه المؤسسة لأنه يعتبر المحرك الرئيسي لمبيعات المؤسسة وهناك علاقة طردية بين التوزيع وحصص المبيعات في المؤسسة الوطنية للدهن ENAP، أي كلما كان التوزيع كثيف أو أكبر تقابله نسبة مرتفعة من مبيعات المؤسسة وبالتالي ارتفاع الدخل والعوائد للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP.

الخاتمة العامة

تتضح مكانة التوزيع بالاهتمام الذي أولته المؤسسات الاقتصادية في العشرة الأخيرة في بلادنا، وعموما في العالم ككل، وحقيقة لا يمكن تجاهلها نظرا للدور الفعال الذي يلعبه علي مستوى نجاح المؤسسة والمنافسة على المكانة في السوق والتنمية الاقتصادي.

إن نجاح أي مؤسسة متوقف كثيرا على مدى اهتمامها بالتوزيع وكذا عناصر المزيج التسويقي لأن أي تقصير في أحد هذه العناصر يعرض المؤسسة لسوء التنظيم أو مشاكل إدارية أو مالية وغيرها وخاصة التوزيع نظرا لاعتبار احد المحركات التي تربط المؤسسة بالمستهلكين وان الاستغناء عنه أو عدم الاهتمام به يعني ضياع المؤسسة واسمها التجاري لهذا نلاحظ أن المؤسسات الجزائرية تسير في اتجاه واحد إلا وهو زيادة الاهتمام أكثر وأكثر بهذا الجانب وذلك بالتخصص فيه وإيجاد مؤسسات ذات كفاءة عالية سواءا طبيعية منها أو معنوية قصد النهوض بالمؤسسة يعتبر التوزيع المرآة العاكسة للنشاط ومكانة المؤسسة في السوق، ولقد برزت مجهودات المؤسسات في هذا العدد من خلال بعض الإجراءات التي تبنتها منها محاولة وضع سياسة منسقة مع الواقع الاقتصادي والمعاش الذي تسير إليه، وكذا تحديد مسؤوليات الإشراف كل في عمله انطلاقا من تخصيص مجموعة من الإطارات في المجال الخاص وهدفها في ذلك تحديد مهام كل فرد للوصول إلى تحقيق الوعي العملي وصولا إلى وضع سياسة توزيع ناجحة ، الارتقاء لمكانة المؤسسة في السوق والحفاظ عليها

ومن خلال دراستنا لموضوع دور سياسة التوزيع في رفع تنافسية المؤسسة، يمكننا اختبار الفرضيات على النحو التالي:

– التوزيع هو تلك العملية التي تعني بصرف أو بنقل المنتج من مصدر إنتاجه إلى أماكن استهلاكه وذلك في المكان الذي يريده المستهلك وفي الوقت الذي يرغب فيه قصد تحقيق المنفعة الزمانية والمكانية وإتباع الرغبة للمستهلكين، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

– تعتبر المنافسة تلك العملية المتفاعلة التي تحدث في السوق بين المؤسسة المختلفة للوصول إلى نفس الزبائن من اجل تحقيق الربح، والتنافسية تعرف بأنها الصمود إمام المنافسين لغرض تحقيق أهداف الربح والنمو والاستقرار من خلال الابتكار والتجديد اللذان تقوم بهم المؤسسة من اجل تعزيز قدرتها التنافسية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

— تعتبر السياسات التوزيعية المنتهجة مناهم القرارات المتعلقة بسياسات التوزيع وتأثيرها المباشر على جميع القرارات التسويقية الأخرى سواء المرتبطة بالتسعير أو الترويج أو المنتج، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

وفي ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع دور سياسة التوزيع في رفع تنافسية المؤسسة قمنا بدراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن بالخضيرة حيث سنعرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها فيما يلي:

— التوزيع هو الوسيلة التي تدفع بعجلة نمو المؤسسة الاقتصادية وازدهارها رغم تشاركها مع عناصر المزيج التسويقي.

— التوزيع في المؤسسة يعكس نشاط الموزعين والوسطاء عن طريق احتكاكهم بالزبائن مهما كان نوعهم ومكان تواجدهم ن فمهمة التوزيع في المؤسسة تنص على توفير المنتوجات.

— تلبية حاجات المستهلكين بالمكان والزمان المناسبين.

— يساهم في تحريك المنتجات من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها.

— تساهم سياسات التوزيع الفعالة بزيادة الحصة السوقية في المؤسسة.

— يكسب التوزيع الميزة التنافسية في المؤسسة.

— يساهم التوزيع في تعزيز ورفع تنافسية المؤسسة .

الاقتراحات والتوصيات

— يجب أن تنظر أغلبية المؤسسات خاصة الجزائرية منها وعلى رأسها المؤسسة الوطنية للدهن أن التسويق علم يدرس جميع الميادين وليس مجرد البيع والشراء فقط.

— رفع ميزانية البحوث في المؤسسة من أجل مواكبة التطور ومواجهة المنافسة.

— تحسين جودة منتجاتها أكثر وهذا تماشيا مع متطلبات الأسواق الدولية وذلك باستخدام أحدث التكنولوجي.

— العمل على تطبيق ثقافة التصدير وإنشاء مديرية خاصة به.

– الاعتماد على سياسة ترويج فعالة ومكثفة للتعريف بمنتجاتها أكثر وخاصة على المستوى الدولي من اجل مواجهة المنافسين المرتقبين، وذلك باستعمال عدد اكبر من وسائل الترويج من اجل تحقيق إشهار ودعاية فعالة للمؤسسة ومنتجاتها لان جودة المنتج يعكس الصورة الحسنة للمؤسسة.

أفاق البحث

– هذه الدراسة لا تقدم رؤية كافية عن موضوع دور سياسة التوزيع في رفع تنافسية المؤسسة وهذا راجع إلى اتساع مفهومه، وبغية فتح باب البحث ودراسة من جديد نقترح بعض المواضيع في شكل عناوين ممكنة لبحوث مستقبلية.

– أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة.

– التسيير الإستراتيجي للمعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

I. المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- 1- أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل إستراتيجي للبيئة التسويقية وسلوك المستهلكين، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2000.
- 2- أحمد عرفة سمية شلي، القرارات والاستثمارات التسويقية، طبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر،.
- 3- إسماعيل محمد السيد، مبادئ التسويق، مكتبة عين شمس، مصر، 1997.
- 4- آن، بي، بوفلان لويس ديبيلو سترف، التصميم التسويقي وإدارتها ترجمة إبراهيم يحي الشهابي، الريكان، الرياض السعودية، 2002.
- 5- بشير العلاق وآخرون، إستراتيجية التسويق، دار زهران، الأردن، 1999.
- 6- بشير عباس العلاق، استراتيجيات التسويق، دار زهران، الأردن، 1999.
- 7- توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التوفيق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، مصر، 2000، 2001.
- 8- ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 9- ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002.
- 10- جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبه، التفكير الإستراتيجية، منهج الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002.
- 11- روبرت أ. تبس، ديفيدي، ترجمة، عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر 2008.
- 12- زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية والتوزيع، عمان الأردن، 2005.
- 13- زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران، الأردن، 1997.
- 14- زينة غانم عبد الجبار الصفار، المنافسة غير المشروعة للملكية الصناعية، " دراسة مقارنة" الطبعة الأولى، الحامد للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2000.

- 15- سادلر فيليب، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة، علاء أحمد صلاح، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008.
- 16- سعد غالب ياسين، أساسيات نظم معلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، 2006.
- 17- شارلز جاريت جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال: الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الجزء الأول، 2006.
- 18- صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 19- طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ، 1997.
- 20- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
- 21- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، الأساسيات والتطبيق، غ م دار النشر، مصر، 1997.
- 22- عادل زايد الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى المنظمة المستقبل لمنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- 23- عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، 2003.
- 24- غول فرحات، الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية الجزائر، العدد12، فيفري 2009.
- 25- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية مدخل المقارنات التطويرية المستمدة، مؤسسة شباب، الجامعة الإسكندرية، مصر.
- 26- فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مدخل تجريبي، مكتبة الإشعاع للنشر الإسكندرية، مصر، 1997.
- 27- فريد راغب النجار، التسويق التجريبي، الإسكندرية، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 1999.

- 28- فيليب كوتلر، جاري آرمسترونج ترجمة، سرور علي إبراهيم، أساسيات التسويق، دار المريخ الرياض، السعودية، 2007.
- 29- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2005.
- 30- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 2000.
- 31- محمد جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 32- محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 1992.
- 33- محمد عصام المصري، التسويق الأسس العلمية والتطبيق، مكتبة عين الشمس، مصر.
- 34- محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 35- محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق، مدخل كمي وتحليلي، عمان، الأردن، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2000.
- 36- محمود جاسم الصميدعي، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 37- محي الدين الأزهري، التسويق الفعال مبادئ وتخطيط، دار الفكر العربي، 1995.
- 38- محي الدين الأزهري، التسويق الفعال مبادئ وتخطيط، دار الفكر العربي، 1995.
- 39- مهدي حسن رويلف، إدارة الشراء والتخزين مدخل حديث، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 40- ناجي معالا، أصول التسويق، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
- 41- نفيسة باشري، هناء عبد الحليم، إدارة المبيعات، مكتبة النهضة، المشرق السعودية، 1986.
- 42- نihal فريد مصطفى، إدارة الإمداد، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، إسكندرية، مصر، 1997.
- 43- هاني حامد العشور، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
- 44- محمد الصيرفي، إدارة التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2005.

- 45- محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2005.
- 46- مصطفى محمد أبو بكر، إدارة التسويق في المنشأة المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2003.
- 47- مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مصر الدار الجامعية، الإسكندرية مصر .
- 48- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، طبعة 03، 2005.
- 49- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- 50- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

ب- المذكرات:

- 51- بن دحمان بھجة، مساهمة نظرية الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة، مؤسسة الوطنية الهندسة المدنية والبناء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010، 2011.
- 52- سناء جبيرات، التكوين وأهمية في تعزيز تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004.
- 53- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها وتمييزها، تطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2002.
- 54- فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، إدارة أعمال، الجزائر، 2005.

ج- الملتيقيات:

- 55- إسماعيل بوخواوة، عطوي عبد القادر، التوزيع كأداة للمقاربة التسويقية لرفع تنافسية المؤسسة الإنتاجية في الجزائر، ورقة بحثية قدمت بأعمال الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وقوات للمحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 29-30 أكتوبر، 2002.
- 56- عبد الله بلوناس، بوزيدي مجدي، طريق بناء المزايا التنافسية المستدامة، مدخل حلقة القيمة لبورتر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الشلف، 9، 10 نوفمبر.
- 57- علي عبد الله، الأداء المتميز لمؤتمر العالمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 8، 9 مارس 2005.
- 58- عيسى حيرش، تسيير الموارد البشرية، مطبوعة غير منشورة، وزعت على طلاب معهد العلوم الاقتصادية والتسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002.

II. المراجع باللغة الفرنسية:

أ- الكتب:

- 1- Armand dayan, manuel de la distubution, (9^{eme} édition, paris, franc, les éditions d'organisation, 1987).
- 2- Garbal distrategieconcurreritill, edition,dorganisation, Paris.
- 3- Getrank . comment voutez vous construire un avantage concurrentil?.
- 4- Institu National Commerce : la revue des science commerciales, n° 6, 2006.
- 5- J.jaques machuret, dominique deloche,jaques chorlot d'amant, comunication: théonect pratique de la demanche qualité dan les systemes devent, paris, franc, inter éditions ,1994.
- 6- Jean marc pointet et Jean perrevergaud et comprend le marketing collection pratique d'entreprise édition EMS Paris, 2005.
- 7- Jean pierre detrie: strategor, Pratique générale de l'entreprise : DU NOD 4^{eme} édition.
- 8- Jolibert et dubois, le marketing fondamat et pratique, (édition economica, 1989.

- 9- P.AMERIN et autres, marketing strategies et pratique Paris, édition NOTHAN N 200.
- 10- Porter. M l'avantage concurrentiel: comment devancer concurrents. et maintenir on avance.
- 11- Philip kot LER, Sousois Doublé, man katry, Management,union édition, paris, 10 eme édition, 2000.
- 12- Porter . M." L'avantage concurrentiel, motion, Inter, edition Paris, 1993.
- 13- Stephan ballannebluvier , management des entreprise en 24 fiches express/com prendre et sentraînesfacilennentdunod.

ب- موقع الالكتروني:

- 14- www.gei-frank.com. Nz/invenciment / entpreur.sme.s / how . do-you . buila .competitive-advantage consultete .11.01.2012.
- 15- L. Gueryetaulres Feeschelete et trons formation du travail, lecas de France telecom. www.travail.govv.fr.