

جامعة سعد دحلب بالبليدة

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة ماجستير

التخصص : تسويق

اثر المتغيرات البيئية في تصميم القناة التوزيعية
دراسة حالة مؤسسة -venus-

من طرف

رابحي ايمان

امام اللجنة المشكلة من :

رئيسا
مشرفا و مقررا
عضوا مناقشا
عضوا مناقشا

أستاذ التعليم العالي، جامعة البليدة
أستاذ التعليم العالي، جامعة الجزائر
أستاذة محاضرة(ا)، جامعة البليدة
أستاذ مساعد(ا)، جامعة البليدة

سويسي عبد الوهاب
زبيري رابح
خضراوي ساسية
بيشاري كريم

البليدة، جوان 2012

ملخص

تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم العديد من المتغيرات التي تتصف بالتعقيد إضافة إلى عدم التأكد و الاستقرار، و قد شكلت هذه المتغيرات بفعل ديناميكيته قوى و مجالات تأثير على أداء و نجاح المؤسسات، لذا أصبح لزاما عليها العمل و بذل الجهد من اجل مواجهتها و التكيف معها حتى تضمن بقاءها و استمرارها في السوق. و يعتمد ضمان نجاحها و بقائها في الأساس على الأنظمة و السياسات التي تتبعها المؤسسة و على رأسها النظام التوزيعي الذي له أهمية كبيرة في النهوض بها و جعلها تحقق الأهداف التي رسمتها، و قناة التوزيع محل الدراسة هي احد المكونات لهذا النظام.

تعتبر قناة التوزيع احد أهم العناصر المكونة لوظيفة التوزيع في المؤسسة، فهي تعمل على تزويدها بالوسيلة التي تمكنها من تنفيذ استراتيجياتها التسويقية، إضافة إلى مد جسر التواصل الدائم بين المؤسسة و زبائنها. انطلاقا من هذه المكانة التي يحتلها نشاط قنوات التوزيع في المؤسسة فانه من الواضح أن هذه المرتبة ما هي إلا نتيجة للأثر الذي يمارسه هذا النشاط على المؤسسة، من خلال إضافة و خلق قيم جديدة للسلعة، غير أن المؤسسة تتعرض أثناء سعيها في تحقيق ذلك إلى مجموعة من التأثيرات البيئية التي قد تكون سلبية أو ايجابية. و لضمان التوجه الصحيح عليها أن تتبنى تصميم فعال لهذه القنوات قادر على مسايرة هذه المتغيرات التسويقية للبيئة بما يساهم في رفع كفاءة التوزيع خاصة و التسويق عامة.

RESUME

Les entreprises économiques font face aujourd'hui à des variables qui sont caractérisées par la complexité, le manque de clarté et de stabilité, ces variables exercent du fait de leurs dynamisme, des impacts sur la performance de ces entreprise, et pour ces raisons elles devraient fournir plus d'effort pour l'affronter et assurer sa continuité dans le marché, et tout cela dépend essentiellement des systèmes et des politiques que suivent ces entreprises, et surtout le système de distribution qui présente une importance majeur dans la promotion de l'entreprise et faire atteindre les objectifs fixés par elle, et le canal de distribution à l'étude est l'une des composantes de ce système.

Le canal de distribution l'une des composantes les plus importantes de la fonction de distribution dans l'entreprise, travaille à fournir à l'entreprise les moyens qui leur permettent de mettre en œuvre des stratégies de marketing, en plus du pont de la communication constante entre l'entreprise et ses clients, et de cette position occupée par l'activité des canaux de distribution dans l'entreprise, il est de toute évidence, ce statut est le résultat de l'impact qui ont causé cette activité à l'entreprise, par l'adjonction et la création de nouvelles valeurs du produit, mais l'entreprise subit au cours de son quête pour atteindre cet objectif une série d'impacts environnementaux et possibles pour assurer l'orientation correcte est d'adopter la conception efficace de ces canaux est en mesure de suivre le rythme de ces changements à l'environnement marketing contribuerait à accroître l'efficacité de la distribution, et le marketing en général.

شكر و تقدير

و ما توفيقى إلا بالله العلي القدير، له الشكر و له الحمد كما ينبغي لجلال و جبهه و عظيم سلطانه على النعم و الصبر الذين منحني إياهم لإتمام هذا العمل.

و في هذا المقام أتوجه بخالص شكري و امتناني إلى الأستاذ المشرف " ا.د زبيري رابح " الذي اشرف علي مرشدا و موجهها و معلما، و له كل الثناء على حسن أخلاقه و تواضعه في تعامله مع الطلبة.

و ارفع نفس آيات الشكر للأستاذ " بن عيسى عنابي " الذي لم يدخر أي جهد في إمدادنا بالمعلومات و إعطاء الدراسة وجهتها الصحيحة.

و كذا للأساتذة أعضاء اللجنة الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه المذكرة و تحمل أعباء قراءتها و تصويبها و إثراءها.

كما لا يفوتني شكر جميع إطارات و عمال مؤسسة فينوس لمواد التجميل و حفظ الصحة الجسدية على استقبالهم الطيب و مساعدتهم و صبرهم عني في جمع المعلومات.

كما اشكر أساتذة كلية الاقتصاد لجامعة زيان عاشور بالجلفة على دعمهم المعنوي، و عمال المكتبة في الكلية الذين لم يدخروا أي جهد في تزويدنا بالكتب و الوثائق لاستكمال الدراسة.

و أخيرا اشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل.

قائمة الأشكال

الرقم	الصفحة
01	علاقة التوزيع المادي بالإدارة اللوجيستية للمؤسسة.....18
02	بدائل عمليات التوزيع المادي.....24
03	مفهوم قناة التوزيع.....26
04	التدفقات داخل قناة التوزيع.....27
05	أنواع قنوات التوزيع حسب الطول.....32
06	عجلة التوزيع لتجارة التجزئة.....41
07	عملية اتصال مباشرة بين المنتج و المشتري.....42
08	عملية اتصال غير مباشرة بين المنتج و المشتري.....42
09	علاقة المؤسسة بالبيئة.....47
10	علاقة نظام المعلومات التسويقية بوظائف إدارة التسويق.....56
11	العوامل التسويقية الخارجية و الداخلية للمؤسسة.....64
12	الهيكل الوظيفي للمؤسسة.....72
13	يوضح بيئة قنوات التوزيع.....76
14	عناصر نظام قنوات التوزيع.....81
15	الأبعاد الثلاث لتصميم قناة التوزيع.....83
16	الموقع التقليدي لوظيفة قنوات التوزيع في الهيكل التنظيمي.....90
17	موقع لجنة التوزيع في الهيكل التنظيمي.....91
18	الأبعاد الثلاث للتسويق.....97
19	خطوات تقييم فعالية نظام القناة التوزيعية.....99
20	أهداف قناة التوزيع.....107
21	الهيكل التنظيمي لمؤسسة venus.....125
22	هيكل قنوات التوزيع لمؤسسة venus.....128
23	نظام قنوات التوزيع في المؤسسة.....132
24	موقع أنشطة قنوات التوزيع في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....132
25	توزيع الوسطاء حسب نوع النشاط.....153
26	توزيع الوسطاء حسب مدة النشاط.....154

قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
01	احتياجات الإدارة من المعلومات..... 57
02	تشكيلة و خطوط بعض منتجات مؤسسة venus 138
03	تطور إنتاج المؤسسة..... 139
04	توزيع العمال في المؤسسة حسب الرتبة لسنة 2008..... 141
05	تطور العمالة في المؤسسة..... 141
06	تطور رقم الأعمال..... 142
07	تطور نتيجة الدورة للمؤسسة..... 142
08	توزيع الوسطاء حسب طبيعة الاتصال بالمؤسسة..... 152
09	توزيع الوسطاء حسب نوع النشاط..... 153
10	توزيع الوسطاء حسب مدة النشاط..... 153
11	إجابة السؤال (01)..... 154
12	إجابة السؤال (02)..... 155
13	إجابة السؤال (03)..... 155
14	إجابة السؤال (04)..... 156
15	إجابة السؤال (05)..... 156
16	إجابة السؤال (06)..... 157
17	إجابة السؤال (07)..... 157
18	إجابة السؤال (08)..... 158
19	إجابة السؤال (09)..... 158
20	إجابة السؤال (10)..... 159
21	إجابة السؤال (11)..... 159
22	إجابة السؤال (12)..... 160
23	إجابة السؤال (13)..... 160
24	إجابة السؤال (14)..... 160
25	إجابة السؤال (15)..... 161

الفهرس

شكر

ملخص

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

08.....	مقدمة عامة.....
14.....	1- الإطار المفاهيمي لوظيفة قنوات التوزيع و البيئة التسويقية
14.....	1-1- أساسيات حول التوزيع.....
15.....	1-1-1- مفهوم التوزيع و التوزيع المادي.....
18.....	1-1-2- عناصر وظيفة التوزيع المادي
23.....	1-1-3- بدائل عمليات التوزيع المادي
25.....	1-2- طبيعة قنوات التوزيع
25.....	1-2-1- تعريف قناة التوزيع ووظائفها
31.....	1-2-2- أنواع قنوات التوزيع
36.....	1-2-3- أبعاد عمل الوسطاء
43.....	1-2-4- سلوكيات أعضاء قناة التوزيع
45.....	1-3- أساسيات حول البيئة العامة و البيئة التسويقية
46.....	1-3-1- مدخل إلى البيئة العامة للمؤسسة
48.....	1-3-2- مفهوم البيئة التسويقية للمؤسسة
50.....	1-3-3- أسباب دراسة البيئة التسويقية للمؤسسة
52.....	1-3-4- نظام المعلومات التسويقي و علاقته بالبيئة التسويقية و المؤسسة
58.....	1-4- قنوات التوزيع و البيئة التسويقية
58.....	1-4-1- دراسة عوامل البيئة الخارجية
67.....	1-4-2- دراسة عوامل البيئة الداخلية
75.....	1-4-3- العلاقة بين قنوات التوزيع و البيئة التسويقية

- 78.....2- تصميم نظام قنوات التوزيع و العوامل البيئية المؤثرة فيها
- 78.....1-2- ماهية تصميم نظام قنوات التوزيع
- 79.....1-1-2- قنوات التوزيع كنظام
- 81.....2-1-2- تعريف تصميم نظام قنوات التوزيع
- 83.....3-1-2- أهمية تصميم نظام قنوات التوزيع
- 84.....4-1-2- أهداف تصميم نظام قنوات التوزيع
- 85.....2-2- إدارة نظام قنوات التوزيع
- 86.....1-2-2- التخطيط كمرحلة قبلية لعملية التصميم
- 87.....2-2-2- الاستراتيجيات التوزيعية
- 89.....3-2-2- تنفيذ نظام قنوات التوزيع
- 97.....4-2-2- الرقابة على عمل قنوات التوزيع و تقييم الأداء
- 101.....3-2- عملية تصميم نظام قنوات التوزيع
- 101.....1-3-2- إجراءات تصميم قنوات التوزيع
- 102.....2-3-2- قرارات تصميم قنوات التوزيع
- 104.....3-3-2- مراحل تصميم قنوات التوزيع
- 111.....4-3-2- نظام المعلومات التسويقي و قرارات التصميم
- 114.....4-2- دراسة المتغيرات البيئية المؤثرة على قرارات تصميم قنوات التوزيع
- 114.....1-4-2- عوامل مرتبطة بالسلعة و المؤسسة
- 116.....2-4-2- عوامل مرتبطة بالسوق و الوسطاء
- 117.....3-4-2- عوامل مرتبطة بالبيئة الخارجية
- 121.....3- دراسة اثر المتغيرات البيئية على تصميم القناة التوزيعية لمؤسسة venus
- 121.....1-3- تقديم عام لمؤسسة venus
- 121.....1-1-3- تعريف المؤسسة
- 122.....2-1-3- أهداف المؤسسة و سياساتها
- 124.....3-1-3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- 128.....2-3- دراسة نظام قنوات التوزيع في مؤسسة venus
- 128.....1-2-3- أنواع قنوات التوزيع و الأنشطة المادية في المؤسسة
- 131.....2-2-3- هيكل نظام قنوات التوزيع في المؤسسة
- 132.....3-2-3- موقع أنشطة قنوات التوزيع في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

1353-3-3 دراسة عوامل البيئة التسويقية لمؤسسة venus
1353-3-1-1 دراسة عوامل البيئة الخارجية للمؤسسة
1373-3-2-2 دراسة المزيج التسويقي للمؤسسة
1403-3-3-3 دراسة موارد و إمكانات المؤسسة
1433-2-2-2 عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية
1433-2-1-1 الإطار المنهجي للدراسة
1483-2-2-2 عرض و تحليل بيانات المقابلة
1523-2-3-3 عرض و تحليل بيانات الاستبيان
162الخاتمة العامة
166قائمة المراجع

مقدمة

تعرف بيئة الأعمال حالياً العديد من التحولات و التغييرات المتسارعة و المتلاحقة، و مرد هذه التغييرات هو ظاهرة العولمة التي تولد عنها انفتاح الأسواق على العالم الخارجي، و كذا تنامي حجم المبادلات التجارية، فكان الدافع وراء تغير شكل المنافسة و اشتداد تأثيرها على عمل المؤسسات، حيث بعد أن كانت هذه المؤسسات تواجه منافسة محلية من منافسين محليين يواجهون نفس الظروف التي تواجهها المؤسسة، أصبحت الآن تواجه منافسة شديدة من مؤسسات عالمية تعمل في ظروف بيئية و اقتصادية و تكنولوجية أفضل، و لم يتوقف الأمر عند هذا المستوى فالتطور التكنولوجي المتسارع و تدخل الدولة بفرض الأنظمة و القوانين التي تنظم أعمال المؤسسات، إضافة إلى تنامي و عي المستفيد من السلع و الخدمات المقدمة كل ذلك أضاف جملة من التحديات.

إن الظروف البيئية الحالية فرضت على المؤسسات حتمية التعايش معها، و دفعت بالمؤسسات الراغبة في البقاء و الاستمرار مع المحافظة على حصتها السوقية و إيصال منتجاتها بجودة و كفاءة لزيائنها، إلى إعادة النظر في أنظمتها، و تبني مسارات عمل جديدة حتى تتمكن من فرض وجودها و مكانتها وسط المنافسة و تحقيق أهداف تأسيسها،

لذا ما كان على المؤسسات أمام هذه التحديات إلا العمل على دراسة و تحليل عوامل هذه البيئة، و توفير المعلومات عنها باستمرار و بانتظام، إضافة إلى تحسين أساليب تسييرها و تطوير منتجات متميزة تلبي حاجات مستهلكيها، و وظيفة التسويق في المؤسسة أولت لهذا الجانب اهتماما كبيرا، حيث سعت باستمرار إلى البحث عن سبل تفعيل أداء المؤسسات في ظل هذه التأثيرات البيئية، عبر تلبية حاجات زبائن المؤسسة و كذا إيجاد و خلق علاقات مستدامة بين المؤسسة و أسواقها ثم المحافظة عليها و تنميتها.

ولكي تتمكن المؤسسة من تلبية احتياجات زبائنها، فانه عليها أن تقدم حلا متميزا يتناسب مع رغبات و تطلعات المستهلك، إضافة إلى كسب ثقته و تحديد سلوكياته اتجاه منتجات المؤسسة في السوق، وهذا لا يتحقق إلا من خلال المزيج التسويقي الذي يضم أربعة عناصر أساسية وهي المنتج، التسعير، الاتصالات التسويقية، و التوزيع الذي يحظى بمكانة هامة ضمن هذا المزيج كونه يمثل

عنصرا مركزيا في الوظيفة التسويقية، و الأداة الأساسية المحددة لمدى قدرة المؤسسة على الوصول إلى أسواقها المستهدفة و من ثم تدعيم مركزها التنافسي.

و من ضمن الأنشطة التي يضطلع بها التوزيع داخل المؤسسة نجد قنوات التوزيع التي تعد من بين الأنشطة المسؤولة عن تنظيم الحركة المادية للمنتجات، و كذا ضمان تدفق المنتجات بكفاءة نحو الأسواق و بالشروط التي تلبي احتياجات المستهلكين، و في هذا الإطار نجد أن لهذا النشاط أثرا مسبقا و واضحا على أداء المؤسسة ككل كونه عملية أساسية لا يمكن الاستغناء عنها أو استبدالها، هذا يعني أنه على المؤسسة الراغبة في تحقيق مبيعات و أرباح في محيط جد تنافسي أن تتجه إلى تصريف إنتاجها بطرق فعالة و متميزة و أكثر حداثة، و نتاج هذا أصبح تصميم قنوات التوزيع من بين القرارات الهامة في المؤسسة، و اختيار القناة التوزيعية المناسبة و التنافسية هو من أهم الأهداف التي يحرص مدراء المؤسسات على بلوغها و تنفيذها لتحقيق مكاسب تعتمد عليها في ضمان مستقبلها و فرض وجودها وسط التحديات البيئية. و بناء على ما سبق، فإن الإشكالية التي نسعى إلى بلورتها يمكن حصرها في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن للمتغيرات البيئية عبر الجانب التسويقي منها، أن تؤثر في بناء قرارات تصميم قناة توزيعية فاعلة ؟ و ما هو واقع هذا الطرح بالنسبة لمؤسسة venus ؟

ومن اجل الإلمام والإحاطة بجميع جوانب البحث للإجابة على هذا التساؤل الرئيسي سنسعى إلى الإجابة من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هي طبيعة قنوات التوزيع ؟ و ما علاقتها بالبيئة التسويقية ؟
- 2- ما هي متطلبات اتخاذ قرار تصميم قنوات توزيعية فاعلة في المؤسسة ؟
- 3- ما هو واقع نشاط قنوات التوزيع في مؤسسة venus ؟ و ما مدى كفاءته في تحقيق الأهداف التوزيعية للمؤسسة ؟

فرضيات البحث:

- وللإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة و جملة الأسئلة الفرعية ارتأينا وضع الفرضيات التالية:
- 1- تقوم قنوات التوزيع بوظيفة أساسية من وظائف المؤسسة التي تسعى إلى إنتاج قيمة جديدة للزبون.

2- تساهم دراسة عوامل بيئية داخلية و عوامل أخرى خارجية، في توجيه قرارات اختيار قنوات التوزيع بما يحقق أهداف توفير المنتج في الأسواق، بالكمية و الجودة المناسبة و في الوقت و المكان الملائمين.

3- تتبنى مؤسسة venus قنوات توزيعية مكيفة مع متطلبات البيئة و تحقق لها الأهداف التوزيعية بكفاءة.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

- عرض و تقديم الإطار المفاهيمي لوظيفة قنوات التوزيع من حيث الأنشطة و الأنواع و الأبعاد السلوكية لعناصرها، و بتوظيف مدخل جديد للدراسة.
- تعميق الفهم بموضوع البيئة التسويقية و تحليل مكوناتها كمتطلبات أساسية لتفعيل أداء أنشطة المؤسسات.
- محاولة تحديد موقع وظيفة قنوات التوزيع ضمن الإطار التفاعلي بين المؤسسة و المحيط الخارجي و مدى امتداد تأثير هذا التفاعل للقرارات المتعلقة بإجراءات تصميم القنوات.
- توصيف نشاط قنوات التوزيع و البيئة المحيطة بمؤسسة venus، و إبراز اثر التحليل البيئي في طرق و أساليب اختيار قنوات التوزيع للمؤسسة.

أهمية البحث:

تتعرض أهمية البحث في ما يلي:

- التحولات التكنولوجية التي ساهمت في تطوير أساليب و طرق توزيع السلع فرض على المؤسسة ضرورة الاهتمام بها، و السعي لمسايرتها عن طريق تصميم قنوات توزيعية ملائمة.
- بيان دور نظم المعلومات التسويقية في تزويد القائمين على عملية التصميم بالمرجع المناسب لاتخاذ القرارات الفاعلة و التي تحقق الأهداف التوزيعية للمؤسسة.
- الربط بين عوامل البيئة التسويقية، و قرارات تصميم القناة التوزيعية، و إبراز أهمية هذه العلاقة في تحقيق بقاء و استمرار المؤسسة.
- فهم و معرفة طرق و أساليب التوزيع التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، و كذا التعرف على أهم الملامح المميزة للبيئة التسويقية التي تعمل في ظلها قنوات التوزيع.

منهجية البحث:

قصد معالجة الإشكالية المطروحة و التحقق من صحة الفرضيات تم الاعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، بهدف التعرف على مكونات الموضوع و فهم و تحليل محتوياته، كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي من خلال المقابلة التي قمنا بها مع إدارات مؤسسة فينوس و الاستبيان الذي تم إعداده لأغراض هذه الدراسة.

حدود البحث:

- **حدود المفاهيم:** تم التركيز في دراسة قنوات التوزيع على توزيع المؤسسات الإنتاجية دون التطرق إلى المؤسسات التوزيعية التي أصبحت تشكل مجالا متخصصا، أما في الجانب البيئي فتم التركيز على البيئة التسويقية و ذلك بحكم التخصص.
- **الحدود المكانية:** تم انجاز الجانب التطبيقي في مؤسسة اقتصادية جزائرية و هي مؤسسة venus لمواد التجميل و حفظ الصحة الجسدية.
- **الحدود الزمانية:** ابتداء من سنة 2003 إلى غاية سنة 2007.

مبررات اختيار الموضوع:

- هناك أسباب عديدة دفعتنا للبحث في هذا الموضوع، و تنقسم ما بين أسباب ذاتية و أخرى موضوعية، يمكن تلخيصها فيما يلي:
- أن بقاء و استمرار و نمو المؤسسة مرهون بمدى قدرتها على التفاعل و التكيف مع التطورات السريعة لمحيطها الخارجي، و كذا في مواجهة المنافسة.
- الميل الشخصي إلى معالجة مواضيع متعلقة بالتوزيع إضافة إلى توسيع الحاصل العلمي المتعلق بهذا الموضوع في إطار التخصص.
- قلة البحوث و الدراسات التي عالجت موضوع تصميم قنوات التوزيع.

الدراسات السابقة:

سمح لنا المسح المكتبي بالاطلاع على عدد من الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث، والتي تناولت بعض جوانب الموضوع و لكنها لم تتطرق إلى الموضوع بشكله هذا حيث ركزت فيها اغلب الدراسات على إدارة التوزيع و تحليل الاستراتيجيات التوزيعية، و لكنها لم تربط بين البيئة التسويقية و تصميم القناة التوزيعية، و من بين هذه الدراسات نجد:

- **سحوان نورة**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قدمت الدراسة بعنوان: "تحليل إستراتيجية التوزيع في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة توزيع مواد التنظيف SODIGE"، كلية علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008، قدم البحث توضيحا لأهمية إستراتيجية التوزيع في نجاح تسويق منتجات المؤسسة، كما سعى إلى تحديد العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار اختيار إستراتيجية التوزيع، و إظهار مدى قدرة مؤسسة SODIGE من خلال استراتيجياتها التوزيعية على مواجهة المنافسة.

- **خليفة رزقي**، مذكرة ماجستير في التسويق، جاءت الدراسة بعنوان: "إدارة النشاط التوزيعي في المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة سوكوتيد"، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، حاول الباحث عبر هذه الدراسة البحث عن الكيفية التي من خلالها يمكن للمؤسسة ضمان مساهمة كفاءة و فعالية التوزيع في تحقيق رضى المستهلك، و ذلك من خلال تحليل مفهوم تخطيط النشاط التوزيعي و أساليب تنفيذه، وكذا طرق الرقابة على أداءه في المؤسسات بصفة عامة و مؤسسة سوكوتيد بصفة خاصة.

- **بن معمر وسيلة**، مذكرة ماجستير في التسويق، الدراسة بعنوان: "إشكالية التوزيع المادي في المؤسسة الإنتاجية"، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008، يهدف البحث إلى دراسة مختلف الأنشطة المادية للتوزيع، وبيان دورها في تحقيق مستويات أعلى من خدمة الزبون، ومعرفة مدى تحقق ذلك في المؤسسة الجزائرية من خلال تصميم نظام توزيع مادي فعال و يستجيب لمتطلبات بيئة العمل الخارجية.

وما يميز بحثنا هذا عن الدراسات السابقة تركيزه على مداخل جديدة لدراسة قنوات التوزيع تتمثل في نظام قنوات التوزيع، تصميم قنوات التوزيع، و القيم المضافة للزبون، كما نسعى إلى إيجاد العلاقة التي تربط متغيرات البيئة التسويقية بقرارات تصميم قنوات التوزيع في المؤسسة.

محتوى البحث:

تم هيكلة البحث كما يلي:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لقنوات التوزيع و البيئة التسويقية

نتعرض فيه إلى مفاهيم أساسية تتعلق بالتوزيع، التوزيع المادي، والأسس التي تبنى عليها قنوات التوزيع، و كذا أبعاد عمل و سلوكيات الوسطاء الأعضاء في قنوات التوزيع، ثم التطرق إلى ماهية

البيئة العامة و خصوصيات البيئة التسويقية، و تظهر أهمية هذا الفصل في توضيح طبيعة العلاقة بين أداء قنوات التوزيع و عوامل البيئة التسويقية.

الفصل الثاني: تصميم نظام قنوات التوزيع و العوامل البيئية المؤثرة فيها

ونتناول فيه مفهوم كل من نظام قنوات التوزيع و عملية تصميم نظام قنوات التوزيع، ثم التعرف على خطوات تنفيذ و إدارة قنوات التوزيع، و مؤشرات و مراحل عملية تصميم قناة التوزيع، أما أهمية هذا الفصل فتظهر في محاولة تحديد الدور الذي تلعبه عوامل البيئة التسويقية في اتخاذ قرارات تصميم قناة التوزيع في المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة اثر المتغيرات البيئية في تصميم القناة التوزيعية لمؤسسة venus

نتطرق في بداية هذا الفصل التطبيقي إلى عرض و تحليل نشاط المؤسسة، من خلال تقديم عام لمؤسسة venus بعدها نتطرق إلى الهيكل التنظيمي العام لها، ثم إلى تشخيص وظيفة و بيئة قنوات التوزيع للمؤسسة، هذا في الجانب الأول أما عن الجانب الثاني فتطرقنا فيه إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، من خلال تحديد منهجية الدراسة، مجتمع الدراسة و العينة، و أخيرا تطرقنا إلى عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية المحصل عليها من المقابلة التي أجريت مع إدارات المؤسسة و الاستبيان الذي قمنا بتوجيهه إلى الوسطاء.

الفصل 1 الإطار المفاهيمي لوظيفة قنوات التوزيع و البيئة التسويقية

إن نشاط قنوات التوزيع لم يعد كمفهوم يمتلك تلك النظرة التقليدية القائمة على اعتباره مجرد وسيلة لنقل السلعة إلى الزبون النهائي، بل أصبح مجالاً متطوراً باستمرار ظهرت على إثره مفاهيم جديدة، ذلك أن وظيفة التوزيع بطبيعتها العامة ارتبطت بمجالات متعددة منها النقل بكافة أشكاله، المخازن المتخصصة، الأسواق الإنتاجية، الأسواق الاستهلاكية، و المؤسسات التوزيعية المتخصصة، و انعكاس التطورات البيئية خاصة الجانب التكنولوجي منها على هذه المجالات اوجد طرق و أساليب تعاملات جديدة، مما يجعلنا ننتظر تحولات جذرية في مجال توزيع السلع و الخدمات.

إن النظرة الحديثة و المنطقية لقنوات التوزيع تقوم على أساس كونها نشاط تبادلي و تفاعلي بين المؤسسة و زبائنها عبر مراحل عملية التسويق التي تمتد من مرحلة بدء عملية الإنتاج إلى ما بعد عملية البيع، فالتوزيع لا يهدف إلى إتمام عملية التبادل مع الزبون و حسب بل الأمر يتعدى إلى المساهمة في إعداد المنتج من حيث الجودة و طرق الاستخدام، إضافة إلى خلق العديد من المنافع التي تدعم وفاء الزبون بكافة أشكاله، و يتأتى لها ذلك بشكل فعال عبر تفاعلها المستمر و بكفاءة مع التطورات الحاصلة في المجال البيئي.

و حتى نتمكن من إبراز ذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى مفاهيم أساسية حول التوزيع في المبحث الأول، طبيعة القنوات التوزيعية كعنصر هام لوظيفة التوزيع في المبحث الثاني، ثم نتناول أساسيات حول البيئة العامة و البيئة التسويقية في المبحث الثالث، و العلاقة التي تربطها بأداء قنوات التوزيع في المبحث الرابع.

1-1. أساسيات حول التوزيع

يمثل التوزيع أداة ربط بين المنتجين و الزبائن، فالمنتجات بغض النظر عن بساطتها أو تعقيدها تحتاج إلى عملية نقل و تخزين و تسلك مجموعة من المنافذ لكي تصل من مخازن المؤسسة إلى أماكن تواجد الزبون النهائي في الوقت و المكان الملائمين.

و لتوضيح أهم المفاهيم الخاصة بهذه الوظيفة الحيوية سنتعرض من خلال هذا المبحث إلى مفهوم التوزيع و التوزيع المادي في المطلب الأول، ثم إلى عناصر التوزيع المادي و المتمثلة في الأنشطة الأساسية و المساعدة في المطلب الثاني، و بدائل عمليات التوزيع المادي في المطلب الثالث.

1-1-1. مفهوم التوزيع و التوزيع المادي

إن التوزيع وظيفة تقوم من خلالها المؤسسة بعدة أنشطة لإتاحة منتجاتها أمام زبائنها، و تعتبر وظيفة نقل سلع المؤسسة و تخزينها إلى حين الحاجة إليها، من الوظائف الهامة للإدارة التوزيعية و التي تدخل ضمن إطار ما يسمى بالتوزيع المادي.

1-1-1-1. تعريف التوزيع

نتيجة للأهمية التي يحظى بها التوزيع فقد حاول العديد من الباحثين و المختصين وضع تعريف للتوزيع، و قد ظهر بهذا الشأن عدة تعريفات أهمها:

يعرف التوزيع بأنه مجموعة الوسائل المادية و العمليات التي تسمح للمؤسسة بوضع السلع و الخدمات في متناول المستعملين أو المستفيدين النهائيين. [1] ص 157

كما يعرف بأنه مجموعة الوظائف المنجزة من طرف المنتج بدون أو بمساعدة جهات خارجية، انطلاقاً من لحظة انتهاء المنتج إلى غاية تملكه من طرف المستهلك النهائي، وذلك في الزمان و المكان و بالشكل و الكمية التي تلبى احتياجات المستخدمين. [2] ص 26

ويرى تعريف آخر أن التوزيع هو مجموعة أنشطة تساعد على انسياب السلع و الخدمات من المنتج إلى المستعمل بكفاءة و فاعلية و بالكمية و النوعية و الوقت الملائم و من خلال قنوات توزيع.

[3] ص 244

ويعرف ببساطة بأنه وظيفة تجارية تبدأ من المنتج أو الوسيط وصولاً إلى المستهلك النهائي. [4] ص 8

من خلال التعريفات التي تم عرضها يمكن أن نستخلص بان التوزيع نشاط مادي و تجاري، يساهم في نقل منتجات المؤسسة من المخازن و توفيرها في الأسواق عبر قنوات للتوزيع و بالشروط التي تلبى احتياجات الزبائن الصناعيين و النهائيين.

2-1-1-1. خصائص التوزيع

يتميز التوزيع ضمن إطار عناصر المزيج التسويقي بالخصائص المنفردة التالية: [5] ص 4

- التوزيع متغير ذو أهمية بالغة: شأنه شأن المنتج و التسعير، إذ يمكن للمؤسسة أن تبيع منتجاتها دون القيام بالإعلان أو تنشيط المبيعات مثلا لكن لا يمكنها أن تبيع دون الاعتماد على وظيفة التوزيع مهما كان شكلها، فإتاحة المنتج و توفيره في المكان و الزمان المناسبين تعتبر من العناصر التي إمكانية الاستغناء عنها منعدمة.

- التوزيع متغير ضعيف المرونة: تحكم العلاقة بين المنتج و الموزع عقود طويلة الأجل يصعب فسخها أو تعديلها إذا رأى المنتج ذلك، و حتى إذا كان المنتج يقوم بالتوزيع بنفسه _ أي لا يستعين بموزعين لتوزيع منتجاته فعادة يتطلب ذلك استثمارات كبيرة يصعب معها اتخاذ قرار بتصفيتها بشكل كلي أو جزئي في وقت قصير. [6] ص 2

و ضمن هذا الاتجاه يشير **Stanton** إلى أن تصميم و إدارة النظام التوزيعي من المهمات الصعبة التي تواجه الإدارة نظرا للطبيعة الديناميكية لهيكل التوزيع و ميله نحو التغيير. [7] ص 26، لذلك يعد من الصعب على المؤسسة القيام بأي تعديل أو تغيير في نظامها التوزيعي لمواجهة أية تغييرات قد يحدث في الطلب أو السوق.

- التوزيع متغير يصعب التحكم فيه: يقوم المنتج بتصميم سلعه أو خدماته على طريفته، إضافة إلى انه يقوم بتسعيره و تدعيمه بمختلف الأنشطة الترويجية، و لكن عندما نصل إلى عملية توزيع السلعة فان الأمور تتغير لان المنتج يستعين بمجموعة من الوسطاء، فهناك انتقال لملكية السلع من أول عملية بيع لأول وسيط لذا فان مستقبل المنتج يكون بين أيدي الموزعين، و في هذه الحالة لا يمكن للمنتج أن يجبر الموزعين على تطبيق سياسته إلا في حالات قليلة و ما على المنتج هنا إلا الاعتماد على تحفيز هؤلاء الوسطاء و إعطائهم بعض التسهيلات قصد تجنب أي صراع أو خلاف ناتج عن اختلاف الأهداف.

3-1-1-1. العناصر المكونة لوظيفة التوزيع

تتلخص عناصر الوظيفة التوزيعية للمؤسسة فيما يلي: [8] ص 277

- قنوات التوزيع: تهتم وظيفة التوزيع بتوفير سلع المؤسسة مع المحافظة على خصائصها العامة، في الأسواق التي ترغب بالتعامل معها و بالشروط الملائمة، و تمثل قنوات التوزيع الطريق الذي تسلكه هذه السلعة أثناء انتقالها إلى الزبون النهائي، لذلك فهي تحتل مكانة أساسية في نجاح خطط المؤسسة لأنه في غياب هذا العنصر لا تصل السلعة إلى المستهلك.

- المؤسسات المساعدة: يقصد بالمؤسسات المساعدة في وظيفة التوزيع الأفراد و المنظمات التي تقدم العديد من الخدمات التي تساعد على تسيير عملية التوزيع مثل خدمات التمويل و التأمين و الترويج. و نشير إلى أن هذه المؤسسات الداعمة لعملية توزيع السلع، لا تقوم بالتدخل في عمليات الشراء و

البيع و لكنها تقدم خدمات تسهيلية تساعد في تفعيل عملية التبادل بين المنتجين و الزبائن. [9] ص 20

- التوزيع المادي: هو احد العناصر الاساسية في التوزيع، التي تساهم في عملية الانتقال المادي للسلع من مراكز الإنتاج إلى أماكن الاستخدام، و يعد النقل، التخزين و المناولة من أهم الأنشطة التي يتضمنها نشاط التوزيع المادي.

وسوف نتناول هذا العنصر كنشاط بالتفصيل في ما يلي.

4-1-1-1. مفهوم التوزيع المادي

من بين التعاريف التي تناولت مفهوم التوزيع المادي ما يلي:

- مجموعة الأنشطة الملائمة لتوجيه بشكل كفؤ تدفقات السلع و الخدمات من نقطة الأصل إلى غاية مكان الاستعمال أو الاستهلاك. [10] ص 133

- عبارة عن تحرك مادي للسلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك و بمساعدة وسائل نقل و تخزين. [1] ص 157

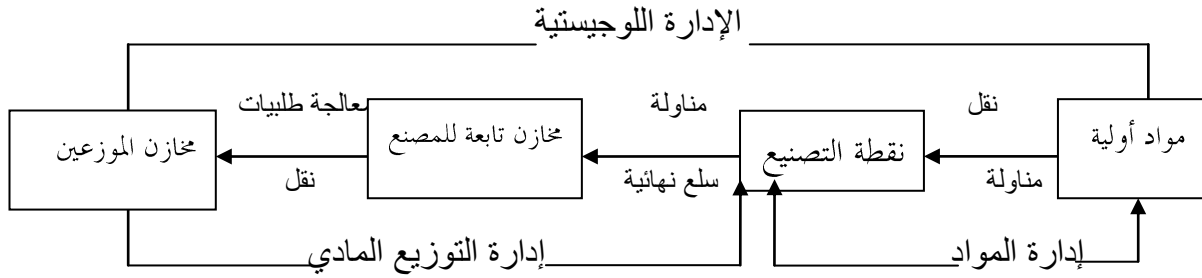
- نشاط يهتم بحركة انتقال و تخزين المنتجات و تلبية الطلبات الخاصة بزبائن المؤسسة. [11] ص 87

- سلسلة الأنشطة الوظيفية المترابطة مع بعضها، و التي تتلائم مع تخطيط و حركة السلع التامة الصنع لتحقيق انسيابها عبر قنوات التوزيع. [12] ص 198

نستنتج مما سبق أن وظيفة التوزيع المادي تهتم بنقل و الحفاظ على السلع التامة الصنع، و تحاول المؤسسة من خلالها ضمان تحقق الفعل المادي في إيصال السلعة من المنتج إلى الزبون المستهدف.

و تجدر الإشارة إلى أن مفهوم التوزيع المادي هو امتداد لما يسمى بمفهوم الإدارة اللوجيستية حيث تهتم هذه الأخيرة بتخطيط و تنفيذ و رقابة التدفق و التخزين الكفاء للمواد الخام و السلع النهائية و المعلومات ذات العلاقة و ذلك من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء الزبون. [13] ص 20 و ذلك من خلال أنشطة الشراء، التخزين، المناولة و النقل.

و تعد أنشطة التوزيع المادي جزء مكمّل للأنشطة اللوجيستية للمؤسسة و الشكل الموالي يوضح ذلك:



شكل رقم 01: علاقة التوزيع المادي بالإدارة اللوجيستية للمؤسسة [14] ص 23

2-1-1. عناصر وظيفة التوزيع المادي

يتكون التوزيع المادي أساساً من عدة أنشطة مكملة لبعضها البعض و تهدف في مجملها إلى التدفق الفعلي للسلع التامة الصنع من مخازن المؤسسة إلى مخازن الموزعين أو الزبائن الصناعيين، و تنقسم هذه الوظائف إلى وظائف أساسية تتمثل في التخزين، النقل و المناولة، ووظائف مساعدة و تشمل معالجة الطلبيات ، التغليف و تسيير المخزون.

1-2-1-1. الأنشطة الأساسية للتوزيع المادي

1-1-2-1-1. النقل

يعرف النقل بأنه النشاط الذي يهتم بالتحريك الفعلي للسلع و الخدمات من أماكن الإنتاج إلى أماكن الاستفادة منها بهدف توفير السلعة في المكان المناسب. [15] ص 285

فالنقل يساهم من خلال تحقيق الترابط ما بين المؤسسة و أسواقها على إيصال السلع بالكميات المطلوبة و في الوقت المحدد ما يؤدي إلى خلق المنفعة المكانية، و لان النقل يستحوذ على نسبة معينة من التكاليف قد تكون عالية في بعض الصناعات، فانه يجب على الإدارة إيجاد تناسب ما بين الخدمات المقدمة من النقل و التكاليف المصاحبة لها، أما عن أهمية النقل، فإننا نذكر منها ما يلي:

[16] ص 21

- تحقيق سرعة انتقال المنتجات من نقطة إلى أخرى و ذلك بالكمية و الجودة المناسبة.
- تخفيض تكلفة تخزين المنتجات القابلة للاستهلاك النهائي.
- توسيع نطاق الأسواق و من ثم ضمان سهولة تصريف المنتجات ووصولها إلى نقاط البيع المتباعدة جغرافياً.

- تخفيض أسعار بيع السلع من خلال تخفيض التكاليف الإجمالية لنقل المنتجات النهائية إلى الأسواق إضافة إلى تكاليف التخزين، بما يسهم في زيادة الطلب الكلي على السلع.
- زيادة جانب الطلب و العرض الكلي للمنتجات بما يحقق زيادة أرباح قطاع المنتجين إضافة إلى زيادة مستوى رفاهية الزبائن.
- تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة. [13] ص 254
- من جانب آخر تعد قرارات اختيار وسيلة النقل المناسبة هامة، لارتباط الكفاءة في عمليات النقل بدرجة مباشرة بالوسيلة التي تم اختيارها حيث تؤثر وسيلة النقل على سعر السلعة، ووقت وصولها و أدائها و ظروفها حال وصولها، و هذه كلها ستؤثر على درجة رضى الزبائن. [11] ص 96 و تعتمد الإدارة لأجل اختيار وسيلة النقل المناسبة على عدة معايير أهمها: [17] ص 199
- السرعة المقدره الخاصة بحركة الوسيلة لقطع المسافة المحسوبة.
- المسافة المقدره بين مراكز الإنتاج و مراكز الاستهلاك.
- حالة الطرق و مدى توافرها على الخدمات المطلوبه.
- وللقيام بعمليات النقل يتوافر أمام المؤسسة حاليا العديد من أنماط النقل، و يتوقف اختيار النمط الصحيح على نوعية الخدمة المقدمة و تكلفة استخدام النمط و مدى تناسبها مع احتياجات المؤسسة لنقل المواد و السلع، وعلى العموم فان هذه الأنماط التي تتعدد فيها الوسائل، قد تم تصنيفها إلى: [14] ص 182
- النقل البري: و الذي يضم النقل بالسكك الحديدية، ووسائل النقل الثقيل كالشاحنات.....
- النقل المائي: و يكون بواسطة البواخر.
- النقل الجوي: باستخدام طائرات خاصة بنقل البضائع.
- النقل بالأنابيب: وهي تصلح لنقل السلع ذات الطبيعة السائلة أو الغازية لمسافات طويلة.
- و لقد بلغت المعدات و التجهيزات التكنولوجية دورا كبيرا في دعم عمليات التطوير في مجال النقل، فحمولة تحتوي على منتجات لازمة لتلبية حاجة زبون تتعرض للتأخير و التساهل في إمداد مؤسسة ما بحاجتها من السلع الوسيطة، و غير ذلك من العوائق قد تجاوزتها الخدمات المعتمدة على التكنولوجيا المتقدمة للسيطرة على جميع حلقات النقل و التوزيع و التخزين، و ما يصاحب ذلك من عمليات مباشرة و غير مباشرة. [18] ص 21

2-1-2-1-1. التخزين

نادرا ما يتلاءم وقت إنتاج السلعة مع وقت استهلاكها لذا يقوم المنتجون بتخزين هذه السلع إلى حين الطلب عليها، كما يقوم الموزعون من تجار جملة و تجزئة بحفظ هذه السلع إلى حين عرضها

في المحلات التجارية، و يعرف نشاط التخزين بأنه عملية يتم بموجبها الاحتفاظ بالمواد و السلع الجاهزة الصنع لفترة زمنية، و المحافظة عليها، و توفيرها حسب الحاجة إليها مع اقل استثمار ممكن و بأقل تكلفة ممكنة. [19] ص 126

و يهتم هذا النشاط المادي بالحفاظ على جميع المواد الضرورية اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية و التسويقية و نعني بذلك المواد الأولية، السلع النصف مصنعة، و السلع التامة الصنع أو المشتراة لغرض البيع، مواد التغليف، و أخيرا النفايات و الفضلات. على أن يسبق ذلك إعداد المساحات و الأماكن الكافية لحفظ المواد ثم القيام بجميع الإجراءات اللازمة لحصر التخزين و متابعة حركته. [12] ص 199

كما يتطلب الأداء الجيد لوظائف تخزين السلع القيام بمجموعة من الإجراءات التي تنظم حركة السلع من و إلى المخازن، تبدأ عادة من استلام المواد من الموردين أو من داخل المؤسسة (مخازن فرعية) أو بصرف المواد من المخازن إلى الإدارات الأخرى أو إلى خارج المؤسسة ، و يمكن تلخيص أهم هذه الإجراءات في ما يلي: [20] ص 190-191

- توفير التكاليف عن طريق الاحتفاظ بأقل ما يمكن من المواد في المخازن مع مراعاة التخزين الجيد و الاستخدام الكفؤ للمساحات المخزنية، و هو ما يسمح بتخفيض التكلفة الكلية للإنتاج.
- استلام المواد و السلع ثم إدخالها للمخازن باستخدام أسلوب المناولة الملائم، انتظارا لإرسالها لمواقع الإنتاج أو توجيها للزبائن كبضاعة جاهزة.
- فحص و تفتيش المواد المخزنة لضمان جودة المواد و التحقق من وفاء المورد، و من جهة أخرى للتأكد من عدم تلف السلع التامة الصنع قبل إرسالها إلى الزبائن.
- توصيف و تنويع المخزون و ذلك بإعداد قوائم تضم توصيفا كاملا للأصناف المختلفة من المواد المخزونة، مما يسمح بتحديد مواقعها و بيان مواصفاتها التفصيلية.
- صرف السلع من المخازن عند وجود طلبيات من خلال تجهيز الأنواع و الكميات المطلوبة، ثم تهيئتها و تحميلها باستخدام وسيلة المناولة أو وساطة النقل المناسبة، و ترسل الطلبيات من أقسام الإنتاج المتواجدة في المصنع أو من المشتريين الصناعيين أو الموزعين.
- مسك السجلات و الدفاتر لتسجيل حركة المواد.
- مراقبة المخزونات للاطلاع على أرصدة المخازن و مدى انسجامها مع حاجات المستهلك، و ما يحسن هذه العملية إجراء جرد سنوي لمقارنة الأرصدة الفعلية بالأرصدة الدفترية.
- إضافة إلى المسؤوليات السابقة الملقاة على عاتق وظيفة التخزين، يجب على القائمين بالنشاط اتخاذ كافة الإجراءات المناسبة التي تكفل حماية الموجودات المخزنية من التلف أو السرقة، و التأكد من عدم نقص رصيد بعض الأصناف عن الحد الأدنى للتخزين و التنبيه في حالة حصول أي

انخفاض في المخزون، و هذا من اجل ضمان التسيير الكفاء لنشاط التخزين و الحفاظ على مستويات أدنى للتكاليف. [19] ص 135

أما عن أهمية الدور الذي يلعبه نشاط التخزين في المؤسسة فهو يتلخص فيما يلي: [15] ص 285

- تقليل حجم تغيرات الإنتاج.
- ضمان استمرارية عرض المنتج في الأسواق من خلال إتاحتها في الوقت المناسب بما يتفق وحاجة الزبون.
- الحفاظ على المستوى الأدنى من التكاليف كالاستفادة من وفورات اقتصادية في النقل و التي تنتج عن الاستخدام الأمثل للحمولة الكاملة لوسيلة النقل.
- الاستفادة من فروقات الأسعار للسلع المشتراة بسعر منخفض و التي سيرتفع سعرها مستقبلا.

3-1-2-1-1. المناولة

تعرف المناولة بأنها نشاط مادي يهتم بتحريك كميات صغيرة من السلع و المواد لمسافات قصيرة، و يأخذ نشاط المناولة مكانه عادة داخل المصانع أو المخازن و في محلات التجزئة و كذلك بين وسائل النقل. [13] ص 240

و يتميز نشاط المناولة بأنه نشاط متكرر و يتم لمرات عديدة و متقاربة، وذلك لان مناولة المواد تتم على مراحل تبدأ من مرحلة وضع المواد الأولية الواردة إلى المصنع بالمخازن المؤقتة لحين توزيعها على أقسام الإنتاج المختلفة، و بعد الانتهاء من مرحلة عملية الإنتاج يتم تحريك السلع التامة الصنع إلى وحدات خاصة بالتغليف(الخاص بعملية الشحن) لتصبح بعد ذلك مهياً لاستيعابها في مخازن معدة مسبقاً لهذا الغرض، و عندما يكون هناك طلب على السلع المخزنة يتم تحريكها و تحميلها في وسائل نقل خارجية.

و من اجل تحديد الأسلوب الذي من خلاله سيتم التعامل مع السلع أثناء مناولتها فانه يعتمد على

نوعين رئيسيين و هما: [14] ص 244

- المناولة اليدوية التي تعتمد على الجهد البشري للقيام بعملية تفرغ السلع و تحميلها في وسائل النقل، و يكون ذلك باستخدام معدات و أدوات أهمها: الأوناش و الروافع، عربات النقل و مساعدات التخزين.
- المناولة الآلية التي يتم فيها استغلال الآلات و التجهيزات الحديثة لتحريك و مناولتها داخل المخازن أو تحميلها في وسائل النقل.

2-2-1-1. الأنشطة المساعدة للتوزيع المادي

تحتاج الإدارة لاستكمال الأنشطة الأساسية السابقة إلى أنشطة مكملة يتعلق بعضها بالتخزين و بالنقل، و البعض بتدفق المعلومات، و أهم هذه الأنشطة ما يلي:

1-2-2-1-1. التغليف

نعني بالتغليف مجموع الوظائف المتعلقة بحماية المنتج أثناء عمليات تخزينه و تداوله من مراكز إنتاجه إلى مراكز استهلاكه [21] ص 596، و يتضمن التغليف مستويين: [22] ص 79

- التغليف الأولي (conditionnement): و يمثل الغلاف الأولي للسلعة و الذي تباع من خلاله كوحدة مجزئة.

- تغليف الشحن (emballage d'expédition): وهو الغلاف الثانوي للسلعة، بحيث يتم جمع و توحيد كميات معينة من السلع في عبوات مختلفة لتسهيل عملية نقل السلع من المصنع إلى أماكن التخزين أو نقاط البيع، و تتم عملية التغليف عند هذا المستوى باستعمال المساند (palettes)، العلب الكرتونية، الصناديق الخشبية و غيرها....

و يسعى المنتجون حاليا إلى الاهتمام بعملية التغليف نظرا لتعدد المنافع التي تترتب عليها، حيث نجد من بينها: [13] ص 247

- استخدام التغليف كأداة لتحقيق الكفاءة للنشاط التوزيعي عامة و التوزيع المادي خاصة.
- تحقيق الحماية للسلعة من التلف أو الكسر أو فقدان إحدى خواصها الأساسية.
- استغلاله كأداة لترويج السلعة و التعريف بها لدى المستهلكين.

2-2-2-1-1. تسيير المخزون

ترتبط أنشطة تسيير المخزون بالعمليات التي تمكن من تحديد المستوى الأقل من المخزون الواجب الاحتفاظ به، و بحيث لا يحدث أن يكون هناك فائض غير مطلوب، أو نقص يترتب عليه توقف العمليات الإنتاجية، أو ضياع فرصة تحقيق أرباح كتوجه زبائن إلى المنافسين في حال لم يتوافر المنتج. [14] ص 208

و تسعى إدارة التوزيع المادي من خلال الاحتفاظ بالمخزون إلى أهداف توافر المنتج في التوقيت المطلوب و بالكميات المطلوبة، و ضمان مستوى معين من الخدمة، إضافة إلى التحكم في التكاليف المرتبطة بالنقل و بالأصناف التي نفذت من المخزون. [23] ص 364

3-2-2-1-1. معالجة الطلبات

تبدأ عمليات التوزيع المادي بإرسال طلبات الزبون، حيث تقوم الإدارة المختصة بتلقي الطلبات أو الأمر بالشراء عن طريق الفاكس أو الهاتف أو حتى الحضور الشخصي للزبون، و تستفيد الإدارة من هذه الفترة في جمع المعلومات عن كمية و نوع السلع، طرق التسليم و الدفع، ليتم تحويل الطلب فيما بعد إلى الجهة المختصة في تجهيز الطلبية من المخازن بالأصناف و الكميات المطلوبة، بعد ذلك تشحن و تنقل السلع إلى الجهة المستفيدة، و يسبق هذه المرحلة مهام إعداد الفواتير و كل الوثائق الخاصة بالتسليم. [24] ص 319

و يتعين على الإدارة أداء هذه المهام بسرعة و دقة و باستخدام الحاسب الآلي لتقليل فترة دورة معالجة الطلبية، ما يؤدي إلى الاستجابة السريعة لطلبات الزبون و التي تعد بدورها العامل الرئيسي لتحقيق خدمة الزبون في معظم المؤسسات.

3-1-1. بدائل عمليات التوزيع المادي

ينطوي التوزيع المادي على مجموعة من الأنشطة اللازمة لتحريك المادي للسلع من مراكز الإنتاج إلى نقاط البيع، و تسعى إدارة التوزيع من خلاله إلى تحقيق رغبات الزبون عن طريق توفير المنتج في المكان و الزمان المناسبين. و يكون أمام القائمين على هذا النشاط العديد من البدائل لاختيار كيفية و طرق توافر المنتج لدى الزبون ، و الشكل الموالي يوضح أهم بدائل عمليات التوزيع المادي:

إن تلبية رغبات الزبائن من الخدمات والسلع سواء كانوا زبائن نهائيين أو صناعيين أو موزعين أو ما يعرف بمستوى خدمة الزبون يعتبر النتيجة المترتبة لأنشطة التوزيع المادي و بالتالي فهي أساس تخطيط و إدارة هذا النشاط. [13] ص 75

حيث تعبر خدمة الزبون المرتبطة بوظيفة التوزيع المادي عن سلسلة الأنشطة المتعلقة بتلبية رغبات الزبائن، من خلال تحقيق طلبياتهم و التي عادة ما تبدأ باستقبال طلب أوامر الشراء منهم و تنتهي بعملية تسليم ما هو مطلوب من السلع [11] ص 57.

أما عن مقاييس مستوى الخدمة فهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فهناك من يرى أن مستوى الخدمة هو الزمن الذي تستغرقه الإدارة في الاستجابة للطلبات، و هناك من يرى أيضا أن درجة توافر السلع المطلوبة في المخازن هي أهم مقياس، و لكن يبقى على المؤسسة اختيار المقياس الذي يرتبط بالأهداف التي تسعى إدارة التوزيع لتحقيقها.

2-1. طبيعة قنوات التوزيع

يعد المسار الذي تتخذه السلعة من المصنع إلى الزبون النهائي أو ما يعرف بقناة التوزيع احد العناصر الأساسية للتوزيع، و ذلك لدوره الفعال في تحقيق الاتصال المتعدد الجوانب بين المؤسسة و أسواقها، و للإلمام أكثر بهذه الوظيفة الحيوية سندرج ضمن هذا المبحث تعريف قناة التوزيع ووظائفها في المطلب الأول، أنواع قنوات التوزيع و محددات القناة المناسبة في المطلب الثاني، الأبعاد السلوكية لأعضاء قناة التوزيع في المطلب الثالث، أما المطلب الرابع فخصصناه لتوضيح أبعاد عمل الوسطاء.

1-2-1. تعريف قناة التوزيع ووظائفها

تحدد وظيفة قنوات التوزيع الكيفية التي تصل بها السلعة إلى المستهلك و تقوم لأجل ذلك بالعديد من الأنشطة الهادفة إلى تقليص الفجوات بين المؤسسة و السوق، و تحرص المؤسسة على أداء هذه الوظيفة بالتعاون مع أطراف خارجية تساهم بشكل أساسي في خدمة مصالح الزبون و المؤسسة معا.

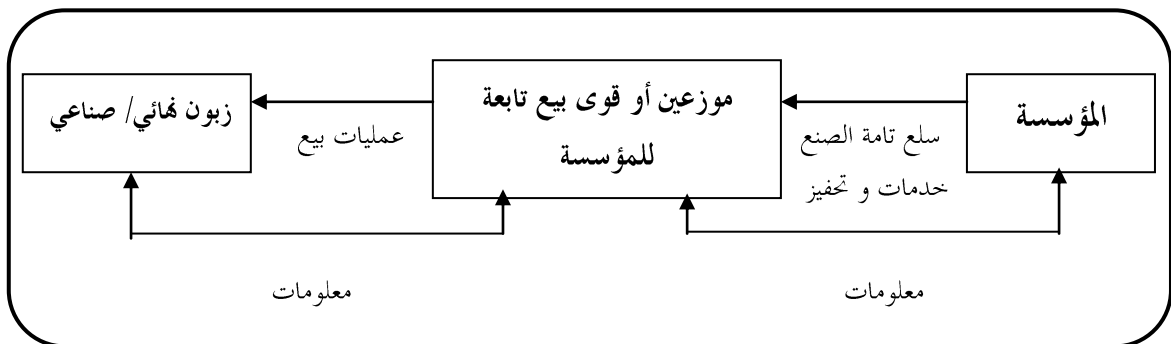
1-1-2-1. تعريف قناة التوزيع

لقد تعددت و اختلفت التعاريف الخاصة بقناة التوزيع، و فيما يلي عرض لأهمها:

- قناة التوزيع هي عبارة عن طريق موجه للسلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك، بدون أو بمساعدة وسطاء معروفين [25] ص 19.
- و تعرف كذلك بأنها وظيفة تضمن انسياب السلع من المنتجين إلى المشترين [26] ص 13.

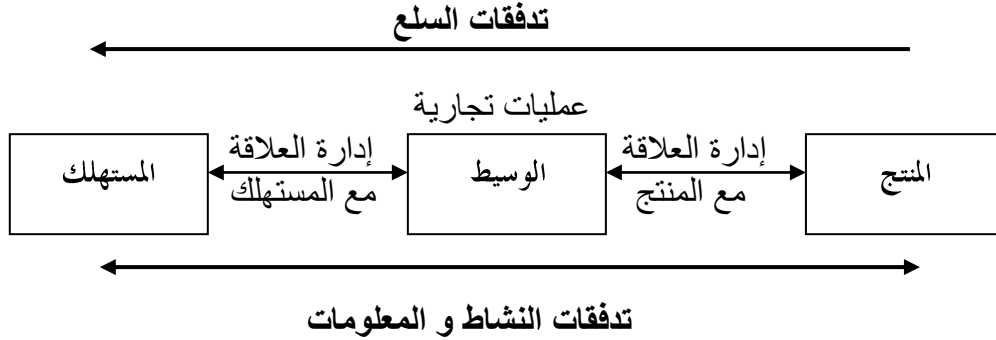
- كما تصف قناة التوزيع نوع من المؤسسات المستقلة التي تطور نفسها باستمرار في التركيز على إنجاز عمليات جعل السلع متاحة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي.
- و يرى تعريف آخر بأنها ترتيب تنابعي للمؤسسة المنتجة و المؤسسات التوزيعية المستقلة من قبل المنتجين لتسهيل بيع السلعة أو الخدمة إلى الزبون النهائي [7] ص 56.
- و عرفت كذلك بأنها تمثل سلسلة حلقات وسيطية متتابعة حيث تمثل كل حلقة فيها مؤسسة معينة، تؤدي وظيفة متخصصة تهدف من خلالها إلى إيصال السلع و الخدمات إلى من يطلبها بالشكل و في الوقت المناسب [12] ص 188.
- من خلال التعريفات السابقة يمكن استنتاج ما يلي:
- تتفق التعاريف المذكورة أعلاه على أن مجال اختصاص قنوات التوزيع هو تدفقات السلع.
- يكمن الاختلاف فيما بينها في الرؤية الجزئية أو الشمولية إلى مفهوم هذا النشاط.
- حصر كل من التعريف الأول و الثاني مفهوم قناة التوزيع في جانب كيفية وصول السلعة إلى أماكن البيع، و هذه النظرة تشبه إلى حد ما النظرة التقليدية لإدارة التسويق في المؤسسة، التي كانت تركز على طرق و أساليب تصريف المنتج في الأسواق.
- أن تبني المؤسسات لمفهوم التسويق الحديث الذي ركز على أهمية إنشاء قيمة مضافة للمنتج، أدى إلى تطوير مفهوم قناة التوزيع و ذلك بجعلها وسيلة لإضافة قيمة جديدة للمنتج.
- أن المنتج هو الذي يقوم بوضع ترتيب متكامل و متفاعل للجهات المسؤولة عن أداء وظائف القناة قد يستعين فيها بخدمة أفراد خارجيين يطلق عليهم مصطلح الموزعين أو الوسطاء، و هذه العملية تدخل ضمن إطار مفهوم تصميم القناة.
- إشارة إلى التطور الذي يشهده نشاط الموزعين، حيث طور هؤلاء نشاطهم التجاري من محلات صغيرة إلى مؤسسات توزيعية كبرى و متخصصة تمتلك علامات و مزيج تسويقي خاص بها.

و بشكل عام يمكن توضيح مفهوم قناة التوزيع من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم 03: مفهوم قناة التوزيع [28]

- بجانب التدفقات المادية للسلع داخل القناة، نجد تدفقات النشاط و المعلومات و هو ما يوضحه الشكل الموالي:



الشكل رقم 04: التدفقات داخل قناة التوزيع [29] ص 155

2-1-2-1. وظائف قنوات التوزيع

تبدأ أنشطة قنوات التوزيع من فترة خروج السلع التامة الصنع من المخازن إلى غاية تملكها من طرف المستهلك، ومن اجل ذلك تقوم قنوات التوزيع بعدة عمليات ووظائف مهمة لتوجيه المنتجات، و تختلف أهمية هذه العمليات من نوع سلعة إلى أخرى، و لكن نجدها دائما بشكل أو بآخر من ضمن أنشطة قنوات التوزيع.

و حسب Chirouze فإنه يمكن تصنيف هذه الوظائف إلى نوعين رئيسيين و هما الوظائف المادية و الوظائف التجارية. [30] ص 155

1-2-1-2-1. الوظائف المادية

تشمل جميع الأنشطة المادية التي تهدف إلى تقليص الفجوة المكانية و الزمانية التي تفصل أماكن الإنتاج عن أماكن الاستهلاك، و للقيام بذلك يستلزم القيام بالأنشطة الفرعية التالية و المتمثلة في النقل و المناولة، التجميع و التجزئة، إضافة إلى الفرز و نشاط التخزين [31] ص 54.

- النقل و المناولة: يعنى بجميع أنشطة التحريك المادي للسلع من مخازن الموزعين إلى نقاط البيع.
- التجميع و التجزئة: يعنى هذين النشاطين بالتنظيم الكمي لتدفقات السلعة إذ يسمح التجميع بجمع السلع في وسيلة نقل واحدة باتجاه نقطة معينة. أما التجزئة فهي تمكن من تقليص الكميات و تقسيمها إلى كميات اقل أو اصغر تناسب مختلف حاجيات الزبائن و الموزعين.
- الفرز: يتم عبره تنظيم و ترتيب المنتجات حسب النوعية، الأوزان و الأحجام.

- التخزين: يقوم هذا النشاط بالاحتفاظ بالسلع المشتراة لغرض البيع في مخازن الموزعين و الحفاظ عليها لحين طلبها من الجهات صاحبة المصلحة و هو ما يسمح بملائمة زمن العرض مع زمن الطلب.

- بناء التشكيلة السلعية: تمكن من عرض في مكان بيع واحد عدة أنواع متجانسة من السلع.

2-2-1-2-1. الوظائف التجارية

هي مجموع العمليات التجارية التي تهتم بتدفقات المعلومات المتعلقة بالمنتجات المتنوعة، و تشمل الأنشطة المرتبطة بالتمويل، التفاوض، الاتصال، تحمل المخاطرة إضافة إلى الخدمات الملحقة و الإدراك.

- التفاوض: يقصد به الوصول إلى اتفاق مسبق ما بين المنتجين و الموزعين حول شروط البيع كالسعر، مواعيد النقل و التسليم، طبيعة عرض السلعة و غيرها من الشروط بما يتيح انتقال ملكية السلعة إلى المستهلك، و يتوقف نجاح هذه المرحلة على مواهب و قدرات المفاوض.

- الاتصال: يمكن المؤسسة، من جهة التعريف بالمنتج و خصائصه لدى الزبون عن طريق الاتصالات الترويجية لإقناع الأطراف المتعامل معها، و من جهة أخرى جمع المعلومات التي تخص تغيرات طلب السوق حتى تتمكن المؤسسة من تحديد إنتاجها كما و نوعا [32] ص 101. كما يساهم الاتصال الفعال في تدعيم ولاء المستهلك.

- التمويل: تحتاج الوظائف المادية السابقة إلى عمليات تمويل، كما أن عملية نقل ملكية السلعة من المنتج أو الموزع إلى المستفيد تتطلب في بعض الأحيان التمويل خاصة إذا لم يكن هذا الأخير مستعدا لدفع حق السلعة عند الأجل المحددة.

- تحمل المخاطرة: تظهر عند اقتناء المستهلك لسلعة معينة قد لا تتناسب و تطلعاته، كما يتحمل جانب منها الوسطاء و ذلك عند خطر عدم البيع أو عدم تسديد الزبائن لمستحقاتهم في مواعيدها، أو حدوث عوارض كالسرقة، أو التلف [33] ص 54.

- الخدمات الملحقة: تتطلب بعض السلع خدمات مرافقة تسهل عملية الاستفادة منها كالتوصيل، التركيب، تبديل السلعة أو تعويضها، الضمانات، و غيرها [30] ص 156.

- الإدراك: يتعلق بمجموعة الأنشطة و المواقف التي تعمل على تطوير موقف الشراء للمستهلك، من خلال السماح له بعيش تجربة مميزة في نقطة البيع، و يكون ذلك بواسطة طرق العرض في المحل و التقنيات المستخدمة كالألوان و الرائحة التي تعمل على إطالة فترة بقاء المستهلك داخل المحل [25]

- إن جميع الوظائف السابقة تشترك في مجموعة عناصر أساسية تتمحور حول [34] ص 198:
- الحفاظ على تكلفة منخفضة، فأعمال قناة التوزيع تتطلب الأداء المطلوب بكفاءة عالية للوصول إلى أسعار في متناول الزبون.
 - استعمال الموارد على أساس تراكم الخبرات حيث بإمكان الموزع و المنتج تأدية المهام بشكل جيد من خلال التخصص.
 - أن هذه الوظائف ضرورية و يجب أن تؤدي بشكل أو بآخر داخل القناة، و قد تقع مسؤولية القيام بها على المنتج وحده، أو ينتقل جانب منها إلى الوسطاء في حال استعان بهم المنتج [2] ص 29.

و منه يمكن القول بأن وظيفة قنوات التوزيع هي عملية متكاملة تشمل مجموعة من الأنشطة و الوظائف في شكل سلسلة يكون المنتج فيها الحلقة الأولى و المستهلك الحلقة الأخيرة فيها، و أي خلل في أي حلقة منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر على الأداء ككل.

3-1-2-1. منافع و أهمية وظائف قنوات التوزيع

- تقوم وظائف قنوات التوزيع بتوريد احتياجات المستهلك من السلع بشكل دوري و مستمر، و يتوجب عليها للحفاظ على ذلك سد العديد من الفواصل و الفجوات التي تفصل ما بين المنتج و المستهلك، و لإيضاح الفكرة سنقوم بعرض أهم هذه الفجوات و المتمثلة في [35] ص 19:
- الفجوة التشكيلية: و نعني بهذه الفجوة الفوارق الموجودة بين خط المنتجات المعروضة من طرف المؤسسة و مجموعة خطوط السلع المختلفة التي يرغب فيها الزبون و التي لا يستطيع توفيرها منتج واحد.
 - الفجوة الكمية: و تتمثل في وجود اختلاف بين كمية الإنتاج المربحة للمنتج، و الكمية التي يريد الزبون الحصول عليها، فالمنتج عادة ما يقوم بإنتاج كميات كبيرة من السلع في حين يرغب الزبون في الحصول على كميات قليلة منها و بتشكيلة محددة.
 - الفجوة المكانية: تظهر هذه الفجوة نتيجة نشوء فواصل مادية بين أطراف التبادل أو التباعد بين أماكن الإنتاج و أماكن الاستهلاك، حيث تميل المؤسسات إلى التمركز في أماكن محددة، بينما يتواجد المستهلكين في مناطق متباعدة و منتشرة على نطاق واسع.
 - الفجوة الزمنية: تنشأ نتيجة وجود اختلاف بين وقت الإنتاج و وقت الاستهلاك، و تظهر هذه الفجوة بوضوح في السلع الموسمية التي يشتريها المستهلك في أوقات محددة بينما تنتجها المؤسسة على مدار السنة.

- الفجوة الحيازية: تظهر هذه الفجوة عندما يمتلك المنتج سلعة لا يرغب باستخدامها، في الوقت الذي يوجد فيه زبون يرغب في الحصول عليها لإشباع حاجاته و لكنه لا يملكها.

- الفجوة القيمية: ينظر كل من المنتج و المستهلك إلى قيمة السلعة بطريقة تختلف عن الآخر، فالمستهلك يرى أن قيمة السلعة هي تقييم للاختلافات الموجودة بين جميع المنافع التي يمكنه الحصول عليها و بين التكاليف التي سيتحملها، بينما يحدد المنتج قيمة السلعة بناء على تكلفة إنتاجها و الربح الذي يرغب بالحصول عليه.

* نتيجة لهذه الفجوات تظهر قنوات التوزيع لتقوم بدور أساسي يتمثل في مقابلة العرض و الطلب، و هذا بفضل الوظائف التي يؤديها المنتجون و الوسطاء، و كأمثلة عن المنافع التي تقوم قنوات التوزيع باستحداثها نذكر: [34] ص 196

- منفعة شكلية: و تنشأ عندما يقوم المنتج أو الوسيط بتجزئة السلع و بيعها في عبوات بأحجام تناسب رغبات المستهلكين.

- منفعة مكانية: و تنشأ نتيجة توافر السلعة في المكان الملائم، أي المكان الذي يتوقع أن يجد فيه السلعة.

- منفعة زمنية: يتم استحداثها عندما يتم توفير السلعة التي يريدها المستهلك في الوقت الذي يحتاجها فيه، و يساهم الوسيط بإضافة هذه المنفعة من خلال عملية التخزين.

- منفعة التملك و الحيازة: تنشأ نتيجة تملك المستهلك للسلعة أو حيازتها مؤقتا دون تملكها، كما تنتقل ملكية السلعة مباشرة من المنتج إلى المستهلك أو عن طريق الوسطاء.

إن مستوى الخدمات التي تضيفها أنشطة قنوات التوزيع من خلال هذه المنافع على السلع المادية التي تتعامل بها، تعتبر كقيمة مضافة للسلعة، و حاليا تعد هذه القيمة* المضافة مصدر حقيق لنمو الأرباح [15] ص 245.

لذلك فان قنوات التوزيع هي أكثر من مجرد طريق تسلكه السلعة للوصول إلى الزبون النهائي، و إنما هي وسيلة فعالة في إنشاء ما يسمى بنواتج الخدمات، و تعبر هذه النواتج عن مجمل خدمات القيمة المضافة التي يولدها أعضاء القناة و يلمسها المستهلك في المنتج المشتري، و بهذا المعنى يمكن رؤية قناة التوزيع بوصفها خط إنتاج آخر، ليس في إنتاج المنتج الذي يباع، بل في إنتاج الخدمات الإضافية التي تحدد كيفية بيع المنتج، و تتضمن نواتج الخدمات: زمن الانتظار و التسليم ، ملائمة المكان، التجميع، التجزئة، و التنويع [36] ص 393.

2-2-1. أنواع قنوات التوزيع

تعتمد المؤسسات في الوقت الحاضر على قنوات التوزيع في الوصول إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي، و النموذج العام لقنوات التوزيع يتكون من المنتج نفسه و المستهلك النهائي و الوسيط أو الموزع، و لكن هذه الحلقات يختلف نوعها و عددها من مؤسسة إلى أخرى بحسب طبيعة نشاطها و نوع ملكيتها، و يوجد لقنوات التوزيع عدة تصنيفات وفق أكثر من معيار، سيتم ذكر أهمها كالتالي:

1-2-2-1. تصنيف قنوات التوزيع حسب الطول

وهو من أكثر الأنواع استخداما و شيوعا، حيث تصنف وفقه القنوات إلى [37] ص 180-181:

- قنوات التوزيع القصيرة جدا (المباشرة): و هي من ابسط الأنواع المتاحة من القنوات، و التي تعني التعامل المباشر بين المنتج و المستهلك و من دون الحاجة لوجود الوطاء، و يتم هذا النوع من التعامل عبر البيع المباشر من المصنع، البيع عن طريق الطواف بالمنزل، البيع بالمراسلة، البيع عن طريق وسائل الإعلام و الانترنت و ذلك باستخدام قوى البيع الخاصة بالمؤسسة [38] ص 416.

و تعد هذه الطريقة أكثر ملائمة في حالة كون السلعة سريعة التلف، أو المستوى العالي في التركيبة الفنية للسلعة أو بسبب ارتفاع قيمة المنتج، كما نجدها في المؤسسات التي تتعامل بالمنتجات الخدمية كالبنوك و التأمينات.

من جهة أخرى تساهم هذه القنوات في فرض رقابة مباشرة على السوق و لكنها تتطلب في نفس الوقت من المؤسسة تنظيم تجاري محكم للقنوات و نفقات مرتفعة، و هو ما لا يتوافر عند معظم المنتجين.

- قنوات التوزيع القصيرة(الغير مباشرة): يضم هذا النوع من القنوات وسيطا واحدا بين المنتج و المستهلك، و الوسيط هو شخص أو مؤسسة تقع بين المنتج و الزبون النهائي، و يتخصص في أداء أعمال ترتبط مباشرة بشراء و بيع السلع و الخدمات أثناء تدفقها داخل القناة، و يعد تاجر الجملة و تاجر التجزئة إضافة إلى الوكيل من أهم أنواع الوطاء، و نجد القنوات القصيرة في تدفق العديد من السلع الاستهلاكية المعمرة كالثلاجات و السيارات...، إذ لا حاجة لوجود أكثر من وسيط لنقل ملكية السلعة إلى المستهلك.

و تظهر هذه القناة على نحو واضح عندما يتميز الوسيط بنواحي و مميزات عديدة تمكنه من التعامل مباشرة مع المنتجين و شراء كميات كبيرة نسبيا، عبر القيام بانجاز الأنشطة التسويقية من نقل و تخزين و تسعير و إعلان محققة بذلك مزايا ايجابية و بخاصة تلك المتعلقة بهوامش الربح

المضافة من الوسطاء على سعر السلعة، حيث كلما انخفض هامش الربح المضاف على سعر السلعة انخفض سعر البيع للمستهلك النهائي [39] ص 170.

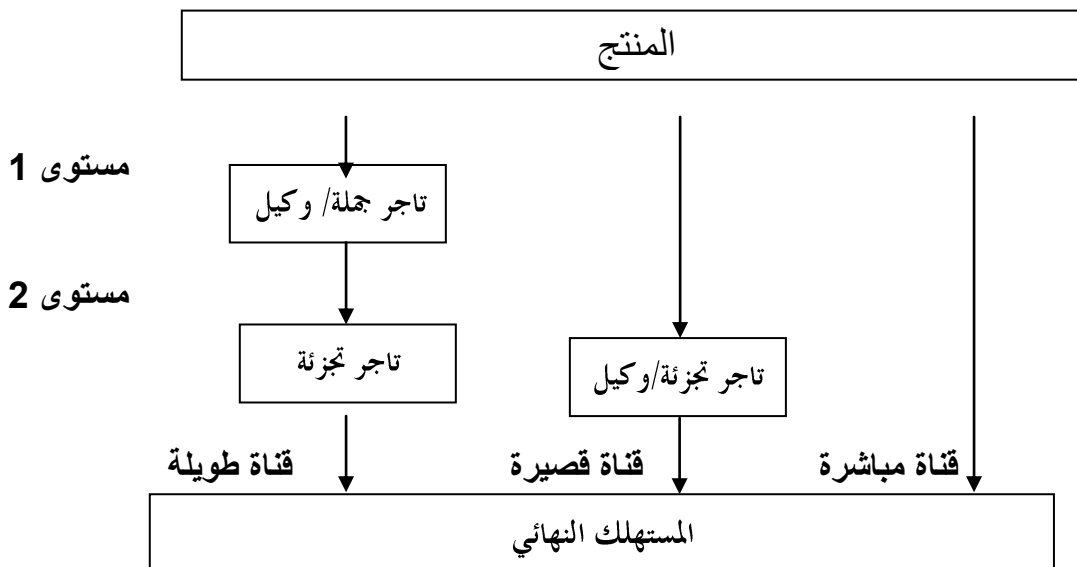
و ما يلاحظ أن رقابة المنتج على الأنشطة التوزيعية تقل عند هذا المستوى، كما أن تعدد الأنشطة التي تصاحب عملية تحويل ملكية السلعة قد تشكل عبئاً ثقيلاً على الوسيط مما يدفعه إلى تحميل إدارة المؤسسة جزءاً منها.

- قنوات التوزيع الطويلة (الغير مباشرة): في هذه القناة يعتمد المنتج في أداء بعض أو كل الوظائف المرتبطة بعملية توزيع المنتجات على أكثر من وسيط، و يظهر نتيجة لذلك عدة مستويات داخل قنوات التوزيع. و نعني بالمستوى هنا عدد فئات الوسطاء الذين يمتلكون خصائص قانونية و تجارية مشتركة [1] ص 162، مثلا تعتمد قناة توزيع لمنتج معين على خدمات تاجر جملة و تاجر تجزئة، إذا تصبح قناة التوزيع لهذا المنتج تتكون من مستويين: المستوى الأول هو تاجر الجملة و المستوى الثاني هم تاجر التجزئة.

أما عن مجالات استخدام هذا النوع من القنوات فهو يظهر بشكل خاص في توزيع السلع ذات الاستهلاك الواسع كالمواد الغذائية، مواد التجميل، الأواني المنزلية و غيرها...

و غالبا ما يتجنب المنتجون استخدام القنوات الطويلة بكثرة، فمن وجهة نظر المنتج كلما زادت عدد المستويات الموجودة داخل قناة التوزيع، كلما انخفضت درجة الرقابة و السيطرة على السوق، و زادت في نفس الوقت درجة تعقد المعاملات التي تتم داخل القناة [35] ص 426.

و يوضح الشكل الموالي مختلف الأنواع التي تتكون منها قنوات التوزيع للمؤسسة حسب معيار الطول:



الشكل رقم 05: أنواع قنوات التوزيع حسب الطول [32] ص 103

2-2-2-1. تصنيف قنوات التوزيع وفق الشكل التنظيمي

من الناحية التنظيمية يمكن تصنيف قنوات التوزيع إلى الأنواع التالية:

- قنوات التوزيع التقليدية Traditionnels : في النمط التقليدي لقناة التوزيع، تتألف القناة من مؤسسات مستقلة لا تأخذ العلاقة فيما بينها أي شكل أو تنظيم معين، وإنما تبني كل مؤسسة علاقتها مع الأطراف الأخرى للقناة على أساس أهدافها القصيرة الأجل و الخاصة بها و من ثم تعظيم أرباحها على حساب باقي الأعضاء.

كما انه لا يوجد داخل القناة تمركز للقرارات و ذلك بسبب غياب التنسيق بين المؤسسات، إضافة إلى غياب عضو مسيطر و وسائل رسمية لتخصيص المهام على كل عضو أو لحل ما قد ينشأ من نزاع بين أطراف القناة، و مبدأ كالوفاء لمصدر توريد أو لموزع معين لا يتوافق مع مبدأ القناة التقليدية [26] ص 17.

و تتكون القناة التقليدية من المنتج، تاجر الجملة و تاجر التجزئة، الذين يعملون على توجيه جهودهم و إمكانياتهم نحو إشباع رغبات الزبون النهائي من السلع و الخدمات.

- قنوات التوزيع المدارة Administrés: إن عدم التنظيم الذي تميزت به قنوات التوزيع التقليدية حمل المنتجين على التفكير جدياً في طرق التنسيق بين الأنشطة التي كانت تتم داخل القناة بحيث يمكنهم ذلك من قيادة القناة و ضمان التعاون فيما بين الأطراف لتسيير الأنشطة المتعاقبة لعمليات التوزيع، و قد تطور هذا النوع و أصبح يمكن لمؤسسة واحدة أو عدة مؤسسات أن يكون لها المركز و القوة التي يسمح لها بالتأثير على قرارات الأعضاء الآخرين في القناة و التنسيق فيما بينهم.

هذه المؤسسات القائدة تستمد قوتها من كبر حجم نشاطها ضمن القناة أو من قوة كفاءتها الخاصة، حيث تستفيد منها في تطوير برامج تضمن التنسيق بين الأنشطة المختلفة، و تدعيم تطبيقها بالمكافآت و المحفزات أو بفرض عقوبات عند مخالفة الاتجاه العام للقناة [26] ص 20.

- قنوات التوزيع المتكاملة Intégrés: و هي احد التنظيمات الحديثة التي ظهرت في مجال التوزيع، و يقصد بالمصطلح العام للتكامل ضم الأجزاء في وحدة واحدة، و بهذا المعنى فإن التكامل في قناة التوزيع يعني قيام مؤسسة واحدة بوظائف و عمليات مرحلتين أو أكثر من مراحل الإنتاج و التوزيع.

[40] ص 53

ووفقاً لذلك فإن التكامل في التوزيع يكون في اتجاهين:

- الاتجاه الأول: هو التكامل الراسي أو العمودي و نعني به عملية دمج مستويين أو أكثر في القناة التوزيعية تحت إدارة واحدة كاندماج تاجر تجزئة مع تاجر الجملة أو المنتج تحت إدارة واحدة [39] ص 186. و ينتج عن هذا النوع من التكامل نمطين رئيسيين، هما:

- التكامل العمودي المشترك coopératif: و يعني اندماج جميع المؤسسات الأعضاء في القناة عموديا ضمن إدارة واحدة، بحيث تكون قيادة القناة من خلال مالك واحد لكل مراحل و خطوات القناة التوزيعية، و يظهر ذلك بوضوح عندما تقوم المؤسسة المنتجة بنقل و تخزين سلعها و من ثم عرضها في المتاجر الخاصة بها.

- التكامل العمودي التعاقدى Contractuels: و يتضمن قيام مؤسسات مستقلة بالارتباط فيما بينها بعقود مستقلة و تنسق برامجها للحصول على منافع اقتصادية بشكل أفضل مما لو عملت بصورة مستقلة. [41] ص 208

و تعتبر عقود الامتياز La franchise من أكثر أشكال العلاقات التعاقدية استخداما، و هي تعرف بأنها شراكة مستمرة تمس مختلف المجالات، و عبارة عن ترخيص license يمنح حق البدا في نشاط معين على أن يتم الدفع مقابل هذا الحق. [42] ص 217

حيث تسمح هذه العقود لأصحاب الرخصة بمنح حق استخدام منتجاته و ديكوراته، و نظم عمله و خبراته إلى الجهة المستفيدة من العقد، على أن يلتزم هذا الأخير بمعايير الجودة للطرف الأول و عدم التعامل مع المنتجات المنافسة إضافة إلى دفع مصاريف أولية و نسبة دورية من الأرباح يتم الاتفاق على قيمتها ضمن شروط العقد.

أما عن الأشكال الأخرى للعلاقات التعاقدية فقد نجد من بينها التعاونيات الذاتية لتجار التجزئة، و تنشأ عند قيام مجموعة من تجار التجزئة بإقامة و تشغيل مؤسسة جملة تخدمهم فقط، و ذلك من اجل منافسة متاجر التجزئة الأخرى، أو اتفاق تاجر الجملة مع تجار التجزئة لتبادل الدعم فيما بينهم. [43] ص 263

- الاتجاه الثاني: يكون نحو التكامل الأفقي، الذي يعبر عن اندماج نشاطين أو أكثر لمستوى واحد في القناة التوزيعية، مثال ذلك اندماج تاجر جملة مع تاجر جملة آخر أو تاجر تجزئة مع نوع آخر من تجار التجزئة، و يعد التخطيط و البحوث التسويقية ضروريا للتعامل مع العمليات الضخمة التي تنتج عن هذا النوع من التكامل.

* أما فيما يخص المزايا التي يقدمها التكامل بشكل عام فانه يمكن تلخيصها في العناصر التالية:

[40] ص 54

- تخصيص و تقليل النفقات الخاصة بعمليات البيع و الشراء المتتابعة.
- تخفيض خطر انعدام مصدر للتموين و في نفس الوقت ضمان وجود منفذ لتسويق المنتجات النهائية.
- تخفيض نفقات النقل و التخزين و التعبئة و عدد مرات التسجيل.
- التأكد من رقابة الجودة و الحصول على عدد اكبر من قنوات التوزيع.

- زيادة قوة التفاوض و الخبرة و تفادي حدوث اختلافات بين الأعضاء. [41] ص 208
- * وفي مقابل الايجابيات، قد تظهر للمؤسسة بعض النقائص أثناء اعتمادها على مبدأ التكامل، و التي تنشأ نتيجة للأسباب التالية:
- انعدام المرونة على عكس المؤسسات المتخصصة التي تمتاز بالمرونة اتجاه التغيرات السوقية.
- صعوبة تنسيق و ترتيب العدد المتزايد من الوحدات خاصة بالنسبة للمؤسسات المتكاملة أفقياً.
- الخضوع لسياسة تجارية مشتركة قد تصلح في دولة معينة و تفشل في أخرى.
- عدم إمكانية الاستفادة من الأسعار المتقلبة خلال فترات الكساد.
- فقدان المؤسسات التي تتعامل بعقد الترخيص لحرية التعامل مع منتجات متنوعة تلبي حاجات مختلفة.

3-2-2-1. قنوات التوزيع المحلية و الدولية

من حيث الخصائص لا توجد اختلافات كبيرة بين هذان النوعان، و لكن بؤادر الاختلاف تنشأ عند المقارنة بين طبيعة العمل في السوق المحلية و السوق الدولية، فالتعدد و نظم العمل المختلفة و منافذ التوزيع ذات الطبيعة الخاصة، إضافة إلى التنوع في المتغيرات السوقية الذي يميز الأسواق الدولية مقارنة بالسوق المحلية، يطرح أمام المؤسسة عدة صعوبات تستلزم دراسات و بحوث تسويقية معمقة من اجل اختراقها و عدم مواجهة صعوبات أثناء العمل فيها، و يعتبر قرار التصدير و استهداف الزبون الخارجي نتيجة العديد من العوامل، و التي يمكن تلخيصها في ثلاث عناصر: [33] ص 193

- حصول إشباع في السوق المحلية.
- ظهور آفاق واعدة للمردودية.
- إمكانية التفوق على المنافسة.

ولأجل تحديد هيكل التوزيع في السوق الخارجية، يتوافر أمام المنتج نوعان من البدائل: [44] ص 349

- القناة الدولية المباشرة: تتحمل المنظمة بموجب هذه الطريقة مسؤولية بيع صادراتها بنفسها، مما يرافق ذلك مخاطر كبيرة و استثمار عال غير أنها ترتبط بعائد محتمل اكبر و سيطرة تامة على جهودها في تسويق و بيع السلعة، و يمكن أن يتم ذلك بتخصيص قسم تصدير تابع للمؤسسة، أو ممثلي مبيعات متجولين في الأسواق الدولية. [3] ص 290

- القناة الدولية الغير مباشرة: يعتمد فيها المنتج على الوساطة المحلية أو الدولية للتغلغل في السوق، حيث تترك للأطراف الوسيطة مسؤولية البيع و الرقابة على تسويق المنتج، وهو ما يسمح بخفض تكاليف البحث عن الأسواق و إيجاد أسواق جديدة لم تكن معروفة، لكن في نفس الوقت قد لا تخدم أهداف المنتج البعيدة المدى بسبب فقدان الرقابة على المنتج في الأسواق الخارجية، و من أمثلة الوسطاء وكالات التصدير المحلية، المنظمات التعاونية، التجار أو الوكلاء* المصدرين، الموزعين الخارجيين...

4-2-2-1. قنوات التوزيع العكسية

هذا الصنف من القنوات قد نجده من ضمن الأنواع السابقة من القنوات، و هو المنفذ المختص في استرجاع و إعادة الكثير من السلع المستخدمة لدى المستهلك و الراغب في التخلص منها و بيعها، و بإمكان المنتج إعادة استخدامها بشكل كلي أو جزئي في عمليات الإنتاج اللاحقة، و من الأمثلة على ذلك استرجاع قارورات المشروبات الغازية، الأثاث القديم، و الأجهزة المنزلية.... [12] ص 193
كما تقوم القنوات العكسية أيضا بتقديم خدمات للزبائن الراغبين في إعادة منتجاتهم للمؤسسة المنتجة من أجل إصلاحها أو الحصول على خدمات الصيانة و إعادة التركيب، و ما يلاحظ أن هذه القنوات ازدادت أهميتها حاليا بسبب ارتفاع أسعار المواد الخام، و تزايد الاتجاه نحو إعادة تشغيل المخلفات، إضافة إلى صدور العديد من قوانين المحافظة على البيئة. [43] ص 249
و تجدر الإشارة إلى أن العديد من المنتجين لا يلتزمون باستخدام قناة واحدة، فبدلا من ذلك يميلون إلى استخدام نماذج توزيعية متعددة للقنوات تشكل شبكة للتوزيع و الاتصال مع أسواقهم.

3-2-1. أبعاد عمل الوسطاء

عرف نشاط الوسطاء أو الموزعين العديد من التطورات و التحسينات و ظهور العديد من الهياكل التنظيمية الجديدة، حيث أصبح هذا النوع من الأنشطة يمارس ضمن إطار مؤسسات توزيعية متخصصة في أداء واحد أو أكثر من الوظائف التسويقية، و ما ساعدها على ذلك توافر المعرفة و الخبرة المتخصصة في هذه الأنشطة، إضافة إلى توافر الإمكانيات و المواد اللازمة لممارستها، و قد سمح هذا التطور كذلك بتنامي أهمية الخدمات التي يقدمها الوسطاء للمنتجين بجميع أنواعهم و أصبحت المؤسسات تعتمد عليهم في تصريف و خلق الطلب على منتجاتها، ثم التركيز بذلك على مهمتها الأساسية المتمثلة في الصنع.

1-3-2-1. دراسة أنواع الوسطاء

عندما يرغب المنتجون في إضافة طرف آخر أو وسيط إلى العملية التبادلية مع الزبون، فإن ذلك يستلزم التعرف على نوع و خصائص كل وسيط، من اجل تسهيل عملية تحديد مجال الوظائف أو نطاق المسؤولية التي سيتحملها، و ينحصر نشاط الوسطاء بصفة خاصة بمجال تجارة الجملة و مجال تجارة التجزئة.

1-1-3-2-1. نشاط تجارة الجملة

يختص هذا النوع من الأنشطة بتجميع أوامر الشراء للعديد من الزبائن سواء كانوا تاجر تجزئة، تاجر جملة آخرين أو مستعملين صناعيين، لتقدم لهم خدمات شرائية بعد تملك السلعة أو حيازتها مؤقتا و تكون بذلك سوق واسعة للمنتج، و بهذا المعنى فقد عرفت تجارة الجملة بأنها كافة النشاطات التي تعنى ببيع السلع إلى الذين يشترونها من اجل إعادة بيعها أو المتاجرة بها. [38] ص 467 وكما هو واضح فإن المعيار الأساسي الذي يميز به نشاط تجارة الجملة عن الأنواع الأخرى هو دافع الشراء [40] ص 72، إذا يقوم وسطاء الجملة بالعديد من الأنشطة و الوظائف لخدمة المنتج و الزبون معا، إلا أن هذه الأنشطة أو الخدمات يمكن تأديتها بواسطة أعضاء آخرين كأن يقوم المنتج بتأسيس شبكة من المخازن المحلية، أو توفير مصادر التمويل الضرورية للقيام بتلك الأنشطة بواسطة تاجر التجزئة، و الحقيقة التي يجب التنويه إليها هو أن وظائف تجارة الجملة يمكن أن تؤدي بواسطة أي عضو من أعضاء القناة و من ثم يمكن تحويلها لكن لا يمكن إلغاؤها. [45] ص 87 و يمكن التعبير عن مصطلح وسطاء تجارة الجملة بفئات تاجر الجملة، الوكيل و السمسار.

1-1-1-3-2-1. تاجر الجملة

هم مجموعة من الأفراد الذين تقع على عاتقهم مسؤولية تملك السلعة و بيعها مباشرة إلى تاجر التجزئة أو المستعملين الصناعيين، و من اجل ذلك يقوم تاجر الجملة بأداء الوظائف التالية: [45] ص

82

- الشراء و البيع: إن عمل تاجر الجملة يمثل وكالة للشراء نيابة عن المستهلك، و هو ما يسمح بامتلاك المعرفة عن المصادر البديلة لإشباع احتياجات المستهلك، كما يعمل تاجر الجملة على تزويد المنتجين بقوة بيعية للوصول إلى تاجر التجزئة أو المستخدمين الصناعيين، و من اجل ذلك يقوم التاجر بضمان التوصيل السريع للسلع، بعد حفظها من التلف و الضرر أو الضياع، و هذه الوظائف الأخيرة يؤديها تاجر الجملة بكفاءة أعلى من بقية الوسطاء.

- المعلومات: من خلال تزويد المنتج بالمعلومات الضرورية عن تجار التجزئة و المستهلكين، و في نفس الوقت تزود الزبون بالمعلومات عن المنتجات الجديدة و اتجاهات الصناعة، إضافة إلى تطور الأسعار و أنشطة المنافسين.
- الخدمات الإدارية و الاستشارة: يساعد تجار الجملة أحيانا كل من المنتج و تاجر التجزئة على تحسين عملياتهم، عن طريق تنظيم المعروضات، تدريب رجال البيع و إعداد التقارير، إضافة إلى تقديم خدمات فنية للزبائن الصناعيين.
- التمويل و تحمل المخاطرة: يمول تجار الجملة زبائنهم بمنح تسهيلات ائتمانية قد تمتد لفترات طويلة، و يمولون مورديهم بالطلب على شراء منتجاتهم مقدما مما يحقق لهم وفورات اقتصادية، من جهة أخرى يتحمل التاجر عند تملك السلعة مخاطر عدم تصريف المنتج أو البيع.

إن الوظائف أعلاه تجعل من تجار الجملة يتميزون عن باقي الوسطاء بالخصائص التالية:

- يولي باعة الجملة اهتماما اقل للتطور و المناخ و الموقع بسبب كونهم يتعاملون مع زبائن الأعمال التجارية و الصناعية أكثر من المستهلكين.
- تكون عمليات البيع بالجملة عادة اكبر من عمليات البيع بالتجزئة و تغطي مناطق تجارية أوسع من غيرها.
- قد يكتفي المنتجون بالتعامل مع عدد محدود من تجار الجملة لتحقيق مبيعات مربحة، اكبر بكثير من تجار التجزئة الذين قد يصعب على المنتجين الوصول إليهم.

2-1-1-3-2-1. الوكيل

يختلف الوكيل عن الأنواع السابقة من الوسطاء في أن ملكية السلعة لا تنتقل إليه و إنما يقوم ببيع السلعة لصالح المنتج مقابل عمولة محسوبة على المشتريات أو المبيعات المحققة، كما لا يساهم في عملية النقل المادي للسلعة أو تخزينها، فنشاط هذه المجموعة يهدف أساسا إلى كيفية الجمع بين البائع و المشتري و يساهم في تحقيق ذلك الخبرة و التجربة و الإمكانيات الكفيلة للقيام بأنشطة البيع بكفاءة.

[39] ص 202

و يندرج ضمن فئة الوكلاء الأنواع التالية:

- وكلاء البيع: يستخدم هذا النوع بواسطة صغار المنتجين الذين يفتقرون لقدرة كاف من الخبرات التسويقية أو من الموارد المالية، حيث يمنح المنتجون لهؤلاء كامل الصلاحيات و خاصة تلك التي تخص الترويج و تحديد السعر و كيفية التوزيع لبيع جميع خطوط المنتجات التي ينتجها البائع، و ذلك مقابل عمولة يتم الاتفاق عليها بواسطة عقد يبرمه الطرفان.

- وكلاء المنتج: تتلخص مهامهم في بيع جزء محدود من إنتاج مؤسسة ما ضمن نطاق جغرافي محدود بمقابل عمولة معينة يتفق عليها الطرفان كنسبة من قيمة المبيعات، على أن تحدد المؤسسة صلاحياته بعقود طويلة الأجل.
- وكلاء العمولة: و نجدهم بصفة خاصة في مجال تسويق المنتجات الزراعية، التي عادة ما تخضع أسعارها للتغيير بين فترة و أخرى، و هنا يستفيد البائع من خبرة الوكيل في تحديد الأماكن و الأسعار المناسبة التي يجب أن تباع فيها السلعة.
- السمسار: يتركز جهود السماسرة في البحث عن البائعين أو المشترين و إيجاد طرق الجمع بين الطرفين، و قد يمثل السمسار البائع كما قد يمثل المشتري، و يتعامل السماسرة بالعمولة و التي يتقاضاها بمجرد توقيع الطرفين أي البائع و المشتري على عقد البيع.
- إضافة إلى ما سبق فان السمسار لا يسهم و لا ينشغل في الصفقات المالية و ترتيباتها أو أي إجراءات لتملك السلعة أو تخزينها و إنما الخدمة الوحيدة التي يؤديها هي التفاوض لذلك تعتبر تكاليف التشغيل لهؤلاء المتعاملين ضئيلة مقارنة بالأنواع الأخرى.

2-1-3-2-1. نشاط تجارة التجزئة

- يهتم مجال تجارة التجزئة بكافة النشاطات التي تعنى ببيع السلع إلى الذين يشترونها من اجل الاستهلاك أو الاستعمال النهائي [38] ص 468، أي أن نشاط تجارة التجزئة يستهدف مباشرة الزبون النهائي، و يستمد هذا النشاط أهميته من الوظائف المتعددة التي ينفرد بها، و تتمثل هذه الوظائف في ما يلي: [45] ص 118
- التجميع و التصنيف: من خلال جمع و تملك تشكيلة كبيرة من السلع من عدة منتجين ثم تصنيفها و عرضها لتقابل الاحتياجات و الرغبات و الأنواع المختلفة للزبائن النهائيين.
 - الاتصال: اشرنا سابقا إلى أن تجارة الجملة تزود المنتجين بالمعلومات حول بقية الوسطاء، إلا أن تجارة التجزئة تمثل مركزا هاما للمعلومات بالنسبة للمنتج، و الذي يزوده بالمعلومات المباشرة و اللازمة عن السوق و الزبائن النهائيين لمنتجاته، و توفر متاجر التجزئة عادة معلومات تتعلق ب:

- حجم الطلب على السلعة.
- معدل دوران المخزون للسلعة و السلع المنافسة.
- رد فعل المستهلكين نحو المنتج من حيث درجة الرضا أو الشكاوي.
- درجة تفضيل المستهلكين لعلامة المنتج مقارنة بعلامة المنافسين.

- الترويج: إن الهدف من زيارة المستهلك إلى نقاط البيع هو البحث على ما يشبع حاجاته و يساعد الترويج في نقاط البيع على تحديد أي من المنتجات تحقق ذلك و قد يكون ذلك بتفضيل علامات على حساب أخرى و هذا مجال يمكن للمنتج الاستفادة منه عبر تحفيز الوسطاء، و تساهم كذلك طرق ترتيب و عرض المنتجات على الأرفف بشكل جذاب، و تصميم الإعلانات في تحفيز الطلب على المنتجات. [46] ص 157

- التسهيلات و الخدمات المقدمة: قد يرغب بعض تجار التجزئة بتقديم تسهيلات مالية للمنتجين من خلال الدفع مقدما للبضاعة أو للمستهلكين عبر عروض البيع بالتقسيط أو الدفع آجلا، إضافة إلى تقديم خدمات متعددة تتبع عملية الشراء كالتوصيل، و تغليف السلعة لحمايتها أو سهولة حملها.

و قد كان للتطور التكنولوجي انعكاسات كبيرة على نشاط تجارة التجزئة حيث ترك آثارا واضحة على طرق البيع و كيفية عرض السلع داخل المحلات، وهذا التغيير الكبير نستطيع لمسه من خلال طرق العرض في محلات البيع بالتجزئة و المصنفة إلى: [37] ص 188

- البيع التقليدي: يعتمد بالأساس على الاتصال المباشر بين البائع و المشتري، و يتلخص دور البائع هنا في مساعدة الزبون على اختيار العلامات للسلع التي يرغبها، ثم بعد الاختيار و التفضيل يدفع له الزبون مباشرة، و نجد البيع التقليدي في المحلات التجارية الصغيرة المنتشرة بكثرة في المدن و الأوكشاك.

- البيع عبر الاختيار الحر libre-choix: يعطي للمستهلك حرية أكبر في اختيار السلع و العلامات التي تناسبه دون تدخل لرجال البيع، و نتيجة لهذا الأمر تراجع دور رجال البيع في الترويج داخل هذه المحلات و أصبحت المؤسسات تستعمل بدائل ترويجية لسلعها من اجل تعريف السلعة للمستهلك، لكن بعض المستهلكين قد يلجؤون إلى طلب النصيحة من البائع للتزود بمعلومات حول سلعة معينة، و بعد الاختيار يتم التوجه إلى الصندوق الخاص بالرواق أو القسم المعني للدفع، و يعتمد هذا النوع في بعض المحلات و الأسواق الشعبية الكبرى مثل (les galeries, les monoprix,...).

- البيع عبر الخدمة الذاتية libre-service: توفر للمستهلك حرية تامة و تشكيلة واسعة من المنتجات لاختيار ما يرغب به و خدمة نفسه بنفسه، و يكون الشراء بالاستعانة بعربات و أدوات خاصة لحمل السلع داخل المحل، و تباع المنتجات دون تدخل البائع، و هنا يأتي الدور المهم لتقنيات العرض و تنظيم السلع في جذب الزبون و خلق الطلب، و يتم الدفع عند صناديق موضوعة عند مخرج المحل، هذه الطرق في البيع نجدها بصفة خاصة في محلات الخدمة الذاتية ذات المساحات الكبرى مثل:

- الأسواق المتعددة الكبيرة hypermarché.

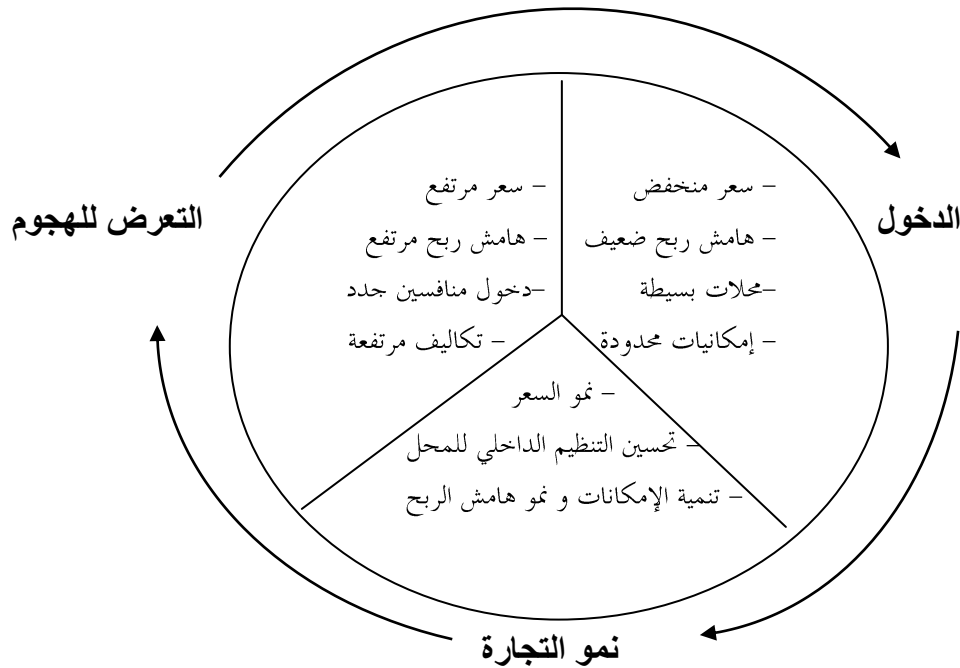
- متاجر الخدمة الذاتية الصغيرة superette.

- الأسواق الممتازة supermarché.

- محلات الخصومات hard discount .

وبالإضافة إلى التصنيفات السابقة لقنوات التوزيع قد يفضل بعض المنتجين نمط آخر من البيع و هو البيع خارج المحلات، و من أمثلة ذلك البيع عبر الطواف بالمنازل، الهاتف، وسائل الإعلام، و الانترنت، إن هذه الأنواع و إن كانت تحقق أرباح لا باس بها لبعض المؤسسات إلا أنها مكلفة و تتطلب إمكانات مادية و بشرية هامة.

من جهة أخرى تساهم الوظائف و العمليات السابقة بشكل أساسي، في إحداث التغيير الذي يطرأ على حركة مؤسسات التجزئة، و يمكن وصف حركة التجزئة من خلال ما يعرف بعجلة التوزيع، و التي تفترض أن نشاط تجارة التجزئة يتحرك في دورة تتكون من ثلاثة مراحل هي: الدخول و نمو التجارة و التعرض للهجوم، و الشكل الموالي يوضح ذلك:



الشكل رقم 06: عجلة التوزيع لتجارة التجزئة [25] ص 23

2-1-3-2-1. قوى البيع للمؤسسة

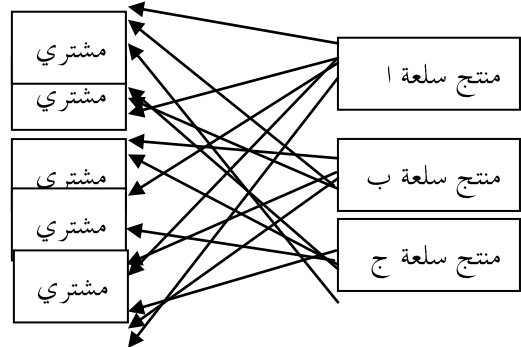
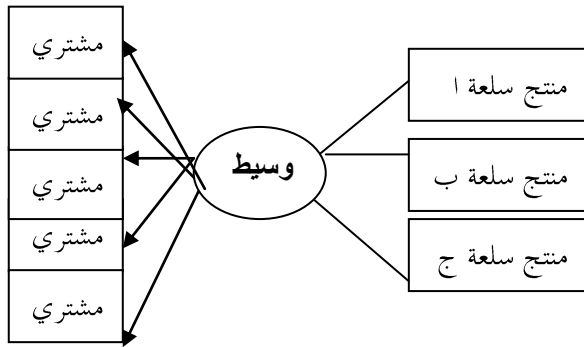
إن ظهور رغبة لدى المنتج في الاستغناء عن خدمات الوسطاء و الاعتماد على القنوات المباشرة، يؤدي به إلى اللجوء إلى استخدام نوع آخر من حلقات سلسلة قنوات التوزيع كبديل لخدمات الوسطاء، هذه الحلقة تتمثل في قوى البيع، و تمثل قوى البيع مجموعة من الأشخاص الذين يبيعون و

يتعاملون بمنتجات المؤسسة المستخدمة، عبر الاتصال المباشر مع المستهلكين المحتملين و الوسطاء.

[10] ص 130

2-3-2-1. أسباب الاعتماد على خدمات الوسطاء

من بين الأسباب التي دفعت بالمؤسسات إلى اعتماد على خدمات الوسطاء نجد ما يلي:
- تحسين كفاءة التبادل عن طريق التقليل من عدد المعاملات المطلوبة بين المنتجين و المستهلكين، و الشكليات الموالين يوضحان ذلك:



شكل رقم 08: عملية اتصال غير مباشرة بين المنتج و المشتري [12]ص189

شكل رقم 07: عملية اتصال مباشرة المنتج و المشتري [12]ص189

نلاحظ من خلال الشكلين (7-1) و (8-1) انه في حالة عدم وجود الوسيط تضمنت عملية التبادل 15 معاملة تجارية بينما في حالة استخدام الوسيط تقلصت عدد المعاملات لتتضمن على ثمانية معاملات فقط و هذا يظهر بصورة أوضح دور الوسيط و أهميته في تقليص عدد المعاملات و الاتصالات بين المنتجين و المستهلكين.

- صعوبة توفير الإمكانيات البشرية و الاقتصادية اللازمة لاملاك قناة أو قنوات توزيعية مباشرة، فالوسيط يساهم بإمداد المنتج بالموارد المالية اللازمة عند الحاجة إليها كقيامه بالدفع المسبق، كما أن أجور قوى البيع تحمل المؤسسة نفقات إضافية هي في غنى عنها.

- التميز المحقق في المهارات التخصصية و نسبة التشغيل العالية بالنسبة للوسطاء، و هذا ما يسمح للمنتج بالتركيز على توسيع الإنتاج و تحقيق وفورات في التكاليف و من ثم ترك مهمة التخصص بالأنشطة البيعية للوسطاء.

- التنسيق بين العرض و الطلب، فالوسيط يمنح تشكيلة تتناسب مع حاجات المشتري. [47]ص172

- وفي مقابل الأهمية التي يمثلها نشاط الموزعين نجد أن هناك أسباب أخرى قد تدفع بالمنتج إلى الاستغناء عن خدماتهم و لعل أهم هذه الأسباب ما يلي: [12] ص 192
- التخلص من أرباح الوسطاء، لكون هامش ربح السلعة بسيط.
 - قد تكون السلعة سريعة التلف و بالتالي تستلزم سرعة نقلها و جودة الحفاظ عليها.
 - كميات الإنتاج من البضاعة محدودة.
 - النطاق الجغرافي لتوزيع السلعة محدود.

4-2-1. سلوكيات أعضاء قناة التوزيع

لقد سبق بيان الجوانب الاقتصادية لقنوات التوزيع، لذلك سوف نتعرض في هذا المطلب إلى النواحي السلوكية للقناة و كيفية إدارة الصراع بين الأعضاء لنخلص في الأخير إلى طرق حل النزاع بين الوسطاء.

1-4-2-1. طبيعة العلاقة بين أعضاء قناة التوزيع

إن قنوات التوزيع ليس لجمع الساكن، و إنما هي كيان متفاعل بين أفراد و مؤسسات ترتبط فيما بينها بعمليات تدفق لتجسيد أهدافها على الواقع الفعلي، أي أن قنوات التوزيع هي تفاعل لأطراف تجمع بينهم أهداف مشتركة. [41] ص 213

و يسعى المنتجون عبر ذلك إلى تحقيق أهدافهم طويلة الأجل و إقناع باقي الأطراف بضرورة السعي إلى تحقق ذلك لتعزيز مصالحهم المشتركة وفق إطار عمل و نطاق مسؤولية محدد، تحكمه مبادئ تسويقية و اقتصادية و أخلاقية، يمكن توضيحها في النقاط التالية: [48] ص 263

- إن الارتباط بين أعضاء قنوات التوزيع هو علاقة مصيرية بالنسبة لجميع أطراف العمل، و هي علاقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة لكل عضو، فهي ليست علاقة أحادية الجانب، و إنما علاقة متداخلة و مرتبطة مع مهمات و مسؤوليات محددة.

- ينبغي أن تخدم العلاقة بالدرجة الأولى العملية التسويقية، و تعزز الكفاءة التسويقية، من خلال إشباع رغبات المستهلكين و المنتفعين، أي أن المستهلك هو الذي يخلق القناة التوزيعية.

- أن العلاقة المتكاملة بين أعضاء قنوات التوزيع بما فيها المؤسسة يجب أن تبنى على أساس المصالح المشتركة أولاً أي العمل من اجل خدمة المستهلك و توفير احتياجاته و إشباعها، و أساس المنافع المتبادلة ثانياً من خلال حسن إدارة العملية التوزيعية.

و من اجل تحقيق الكفاءة في وظائف قناة التوزيع يعتمد كل عضو فيها على أداء مهامه بشكل فعال و بالمقابل يتوقع من العضو الآخر أن يقوم بأداء مهامه بنفس الكفاءة لكن عندما لا يرضى

عضو ما عن مستوى أداء الأعضاء الآخرين للقيام بالمهام التسويقية الموكلة إليهم هنا يبدأ في النشوء ما يسمى بالنزاع داخل القناة التوزيعية.

2-4-2-1. النزاع بين أعضاء القنوات التوزيعية و طرق التعامل معه

إذا يعتبر عدم الرضا عن الأداء العامل الأساسي لنشوء الخلاف بين أعضاء القناة، و مما يوسع من مجال هذا الخلاف بين الموزعين فيما بينهم أو فيما بينهم و المؤسسة، هو وجود غايات مختلفة تخص كل طرف في التعامل الذي قد يبحث عن أهدافه قصيرة الأجل في حين تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها طويلة الأجل.

و من اجل معالجة هذا التعارض، تبحث المنظمات عن سياسات و حلول لفك الخلافات عبر تنسيق أعمالهم لتحقيق أهدافهم المشتركة و تحقيق الاتفاق الذي يشيع الرضا، فتطبيق هذه السياسات من شأنه إزالة العقبات الذي قد يعرقل عمل التوزيع و الموزعين، برغم تحميل المنتجين نفقات إضافية في الوقت الحالي لكن فوائدها ستكون مستقبلا اكبر.

و تعمل المؤسسات حاليا على تطوير سياسات لمواجهة حدوث أي نزاع في المستقبل، و يجب على هذه الخطط الطويلة المدى أن تعمل على منع تحويل النزاع أو الصراع إلى خلل وظيفي، و هذا يتطلب من المؤسسة فهم و تحليل الأسباب الرئيسية التي أحدثت الصراع، و لكن السياسات التي يجب أن تستخدم لإدارة النزاع تعتمد ليس فقط على أسباب النزاع، و لكن على مدى القوة المستخدمة لحل النزاع، فاستخدام القوة الفعالة و المطلوبة لتحديد المهام التسويقية داخل القناة، هي أيضا حاسمة في التعامل مع الصراع الذي ظهر حتميا بين الأعضاء. [40] ص 164

أما عن السياسات المعتمدة و المتاحة لحل ما قد ينشأ من نزاع فهي تتجسد في: [40]ص165-

167

1-2-4-2-1. التفاوض

يعد من الحلول الناجحة، ذلك لأنه يترتب على المفاوضات التزامات و تعهدات من أطراف النزاع، كما يترتب عليه أيضا مكافآت و عقوبات، و تعتمد أساليب التفاوض بشكل كبير على استخدام قوة الوسيط في حل الصراع و لكي ينجح أسلوب التفاوض في إدارة النزاع يجب أن يكون هناك نوع من الثقة و الاحترام المتبادل، و الموافقة على الحل الوسيط كمتطلبات سابقة للنجاح، أي الاستعداد لقبول الحل الوسيط أكثر من أن يتطرفوا للبحث عن حل نهائي لجميع الاختلافات.

2-2-4-2-1. الوساطة و المصالحة

و هي تعني اللجوء إلى طرف ثالث لتهدئة أو حل النزاع القائم داخل قنوات التوزيع، و الوسيط الفعال يوضح و يشرح الحقائق و القضايا المتعلقة بمشكلة الصراع، و يحافظ من جهة أخرى على الاتصال بين أطراف النزاع، و إيجاد الجوانب التي تعقد الاتفاقات، و من ثم تشجيع الأطراف المتنازعة على قبول الاقتراحات و الإشراف، و يتضمن ما سبق ضرورة تقديم بدائل الفرص الممكنة لحل الصراع أو إلى تحريكهم إلى نقاط و مقترحات أخرى لم يتطرقوا إليها مسبقا إضافة إلى ذلك فإن أعضاء القناة بإمكانهم أن يكونوا أكثر تقبلا للحلول التي تقدم إليهم عبر إقناع أعضاء القناة على:

- الاستمرار في التفاوض عندما لا يحرزوا أي تقدم.
- الاهتمام بالتوصيات الإجرائية للوسيط.
- الاهتمام بالتوصيات الأساسية للوسيط.

3-2-4-2-1. التحكيم

إن التحكيم في هذا الإطار يكون في اتجاهين، الاتجاه الأول يكون نحو التحكيم الإجباري الذي يكون عن طريق اللجوء إلى القوانين و التشريعات، و هنا على الجهة المحكمة في سياق القضاء أن تقوم بتسوية النزاع عن طريق إصدار قرارات نهائية و ملزمة، أما الاتجاه الثاني فهو نحو التحكيم الاختياري و يتم اللجوء من خلاله اختياريًا إلى طرف ثالث يعتبرون قراره نهائيا و ملزما لحل ما قد نشأ من نزاع.

و على هذا الأساس يمكن القول أن نشاط قنوات التوزيع مبني على أساس ائتلاف مجموعات غير متشابهة ترتبط فيما بينها بتدفقات مختلفة من المعاملات، لانجاز و تحقيق أهداف فردية و تنظيمية و كلية تخص القناة، و على المنتج إعداد حلول مسبقة لمواجهة أي انحراف سلوكي قد يؤدي إلى خلل وظيفي و بالتالي إلى انحراف تنفيذ الأهداف الكلية للقناة التوزيعية عن مسارها الصحيح.

3-1. أساسيات حول البيئة العامة و البيئة التسويقية

بعد دراستنا في المباحث السابقة لماهية قنوات التوزيع و تحليل نشاطها بكل أبعاده، ثم بيان التطورات التي شهدتها طرق التوزيع و البيع في المحلات كأحد مفرزات التغيير الذي تشهده البيئة و خاصة الجانب التكنولوجي منها، يتضح أن قنوات التوزيع هي إحدى العناصر المنتمية للمؤسسة و المتفاعلة باستمرار مع ما يحدث من تطورات في بيئتها الخارجية.

لذلك سوف نتطرق في هذا المبحث إلى دراسة مكونات و عناصر البيئة التي تعمل فيها قنوات التوزيع، و من منظور أن نشاط قنوات التوزيع جزء من النظام التسويقي للمؤسسة المسؤول عن

دراسة البيئة التسويقية فان هذا يقودنا إلى دراسة و تحليل عناصر البيئة التسويقية التي تسعى قنوات التوزيع إلى اللحاق بسرعة تغييرها، و لكن قبل ذلك سنحاول التعرف على مفهوم بيئة المؤسسة أو البيئة العامة للمؤسسة في المطلب الأول، ثم مفهوم البيئة التسويقية للمؤسسة في المطلب الثاني، أسباب دراسة البيئة التسويقية للمؤسسة في المطلب الثالث، أما المطلب الرابع فيتناول نظام المعلومات التسويقي للمؤسسة و علاقته بالبيئة التسويقية و المؤسسة.

1-3-1. مدخل إلى البيئة العامة للمؤسسة

إن اهتمامات المؤسسة لا تنحصر في حدود بيئتها الداخلية، فهي بحاجة مستمرة و دائمة للنظر و التعامل مع البيئة الخارجية لما تمثله من مصدر رئيسي في إمدادها بما تحتاجه من موارد و ما تقدمه لها من فرص للبقاء و الاستمرار في العمل، فالبيئة و المؤسسة تربطهما علاقة تكاملية و تبادلية، و كنتيجة لما تشهده البيئة من سرعة في التحول و التأثير فقد امتدت أبعاد هذه العلاقة إلى حد ارتباط تحقق أهداف المؤسسة بمدى التأثير الذي يحدثه التفاعل بين الجانبين، ما أدى إلى تزايد الاهتمام بدراسة البيئة و رصد حركة متغيراتها كمدخل أساسي لنجاح عمل المؤسسة و الوصول إلى أهدافها طويلة الأجل.

1-1-3-1. مفهوم البيئة العامة للمؤسسة

إن دراسة البيئة هو ذلك العلم الذي يهتم بدراسة المحيط الذي يعيش به الكائن الحي و كذلك يدرس العلاقات ذات التأثيرات بينها و هو امتداد لعلم البيئة الطبيعية لذلك فان دراسة البيئة للمؤسسة يركز على تحليل البيئة التي تعمل فيها و اثر تغيرات عناصرها على عمل المؤسسة و مكوناتها و سلوكها ضمن محيطها، من اجل ذلك فقد عرفت بيئة المؤسسة بأنها مجموع القوى المختلفة التي تقع خارج حدود المنظمة و تتفاعل مع بعضها لتؤثر على المنظمات بطرق و درجات مختلفة. [49] ص

95

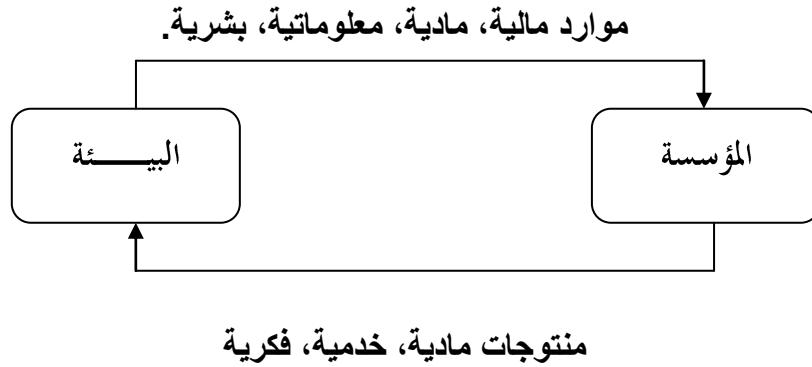
كما عرفت كذلك بأنها مجموعة من المتغيرات أو القيود و الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة، و بالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة و المنظمة معا. [50] ص 151
بينما يرى تعريف آخر أن البيئة تمثل أي ظرف أو مكون لا يؤلف جزءا من المنظمة ذاتها. [41]

ص 87

إذا تمثل بيئة المؤسسة ذلك الإطار من العلاقات الذي يحدد علاقة المؤسسة مع كل ما يحيط بها، و أن فهم ودراسة البيئة التي تعمل فيها أي مؤسسة يعتبر أمرا مهما للتصرف و الأداء الفعال و المناسب، ذلك أن المؤسسات عرضة إلى عامل التهديد و الزوال إذا ما كانت أنظمتها و سياساتها لا

تتلائم مع تطلعات السوق و تحديات المنافسة، فبعض المؤسسات تنمو و توسع من حصتها السوقية فيما تقدمه من سلع و خدمات ذات جودة عالية و بأسعار مناسبة، و هي بذلك تحقق التفوق على مثيلاتها في الصناعة، بينما نجد مؤسسات أخرى قد تعثرت و لم تستطع اللحاق بسرعة التغير البيئي و بالتالي واجهت مشكلات عديدة أدت في النهاية إلى تقليص حجمها أو خروجها من مجال الأعمال، لذلك فان من أهم أسباب النجاح أو الفشل مرهون بقدرة إدارة المؤسسة فيها على قراءة الأحداث و مسابرة التطورات البيئية المتسارعة و الاستعداد لها.

و تظهر طبيعة العلاقة بين المؤسسة و البيئة التي تعمل على نحو واضح، في الشكل الموالي:



شكل رقم 09: علاقة المؤسسة بالبيئة [41] ص 74

2-1-3-1. خصائص البيئة العامة

تتنوع حالات بيئة المؤسسة ما بين الاستقرار و الهيجان، و من اجل تعيين خصائص هذه البيئة فان هناك أربعة اتجاهات ذات بعدين أساسيين هما درجة التغير، و درجة التعقد، و هذه الاتجاهات هي: [51] ص 61

1-2-1-3-1. البيئة البسيطة و الثابتة

و هي تلك التي تتميز بوجود درجة عالية من التأكد نتيجة لخصائصها المحددة، حيث نجد أنها من حيث درجة التعقيد تواجه متغير واحد أو يوجد تشابه كبير بين المتغيرات في حالة تعددها، أما من حيث درجة الثبات فتتميز بدرجة عالية من الاستقرار و الثبات.

و من تفاعل هذين البعدين، ينتج بيئة يسهل التنبؤ بها و من ثم التعامل معها لان درجة عدم التأكد التي تحيط بها تعتبر في هذه الحالة اقل ما يمكن.

2-2-1-3-1. البيئة البسيطة و المتغيرة

تتميز بالبساطة من حيث عدد متغيراتها و التشابه و لكنها تتصف بعدم الثبات، فهذه المتغيرات حتى و إن كانت متغيرا واحدا فهي تواجه حالة من التغيرات الديناميكية التي تزيد من درجة عدم التأكد، و من ثم يصعب التنبؤ بها.

3-2-1-3-1. البيئة المعقدة و الثابتة

تواجه فيها المؤسسة عدد كبير من المتغيرات البيئية، و لكنها تتميز بنوع من الثبات و الاستقرار، لذلك فهي معقدة و مستقرة في نفس الوقت و من هنا فان إمكانية التنبؤ بها اكبر من السابقة و إن كانت اقل من الأولى فهي تعاني من درجة عدم تأكد بيئي اقل.

4-2-1-3-1. البيئة المعقدة و الديناميكية

تمثل أصعب حالة يمكن أن تواجه المؤسسة، فهي تتميز بوجود متغيرات كثيرة و متنوعة، و غير متشابهة، إضافة إلى أنها تعتبر ديناميكية و متغيرة، لذلك فان الإدارة في هذه الحالة تواجه درجة عالية من عدم التأكد البيئي الذي يؤثر على قدرتها على التنبؤ بالظروف البيئية المختلفة.

2-3-1. مفهوم البيئة التسويقية للمؤسسة

مهما كانت نوعية نشاط المؤسسة فأنها تنمو و تتطور داخل بيئة معينة، تربطها بها علاقات متباينة و مستمرة باستمرار نشاطها و الوظيفة التسويقية هي جزء من المؤسسة و جزء هام من هذه العلاقة بحيث رسم التفاعل ضمن إطار هذه العلاقة حدود أنشطة الإدارة التسويقية و تكونت بيئة خاصة بها بالبيئة التسويقية.

1-2-3-1. تعريف البيئة التسويقية

لقد ظهرت تعريفات عديدة لمفهوم البيئة التسويقية من قبل الباحثين و المتخصصين في مجال التسويق، عكست في معظمها أهميتها و دورها في نجاح المؤسسات، و المكونات أو العناصر الأساسية لها، من هذه التعريفات:

- تلك العوامل الخارجية التي تؤثر في قدرة المؤسسة على الحفاظ أو تحسين عمليات المبادلة

الناجحة و العلاقات المتميزة مع المستهلكين المستهدفين. [52] ص 85

- ذلك الإطار الذي يتكون من مجموعة العوامل أو القوى التي تؤثر بطريق مباشرة على مدى

قدرة المنظمة على الحصول على المدخلات و المخرجات. [34] ص 35

- مجموعة المؤسسات و القوى التي يحتمل أن تؤثر على أداء المنظمة. [21] ص 173
 - تلك العناصر و القوى التي تقع داخل أو خارج المؤسسة و لها تأثير على ضمان قدرتها في المنافسة و على رسم و تنفيذ سياساتها و استراتيجياتها التسويقية. [53]
- إن هذه التعريفات تسمح لنا باستنتاج أهم خصائص البيئة التسويقية، والتي يمكن تلخيصها في ما يلي:
- البيئة التسويقية تتكون من مجموعة قوى مختلفة تؤثر في كفاءة و قدرة الإدارة التسويقية في توجيهها و جهودها صوب خدمة أسواقها.
 - تحدد البيئة التسويقية بدرجة كبيرة الوسائل و الأساليب و السياسات التي ينبغي على إدارة التسويق إتباعها في التعامل و التكيف معها، لأنها لا تخضع تماما لسيطرتها، و في الوقت ذاته تؤثر بصورة ملحوظة على أدائها.
 - تعد مصدرا للقيود التي يتعرض لها النشاط التسويقي، لذلك و جب على إدارة التسويق التحديد و التعريف الدقيق لهذه المتغيرات و أخذها بعين الاعتبار أثناء اتخاذ قراراتها المختلفة.

2-2-3-1. أهمية البيئة التسويقية للمؤسسة

إن العديد من المؤسسات الناجحة في عالم اليوم استمدت مثل هذا النجاح من قدرتها بالأمس على تقديم المنتج المناسب في الوقت المناسب في ظل سوق سريع التطور متعدد المؤثرات، حيث أدركت الإدارة التسويقية في المؤسسات الحديثة أن الحكمة و الابتكار لم يعودا كافيين لتحقيق النجاح و ضمان الاستمرار، فما تشهده البيئة من سرعة في التغيير و اتساع مجالات تأثيرها على ما تقوم به المؤسسة من أنشطة جعلها مركز اهتمام الإدارة و التنظيم بكافة أنواعه.

فالتطور السريع للتكنولوجيا و المنافسة الحادة التي أصبحت في ظلها المؤسسات تتنافس بالجودة القائمة على الابتكار و التكنولوجيا المتقدمة، و التكلفة المنخفضة التي تهيئ أسعارا تنافسية، إضافة إلى تطور ثقافة الاستهلاك لدى الفرد الذي أصبح يدرك تماما ما هو الأفضل و كيف يحصل عليه، و غيرها من العوامل العديدة سواء المباشرة أو الغير مباشرة، قد شكلت محددات للتصرف التسويقي و الإداري للمؤسسة، و أثرت على قدرتها في التعامل مع زبائنها المستهدفين، و أصبحت بذلك المؤسسات تبحث عن آليات و وسائل لإحداث التوافق بين أنشطتها و التغيرات الحاصلة و كذا مواجهة التحديات بالصورة التي تجعل عملياتها أكثر فاعلية و اقل تكلفة.

فنجاح أي مؤسسة يعتمد بشكل أساسي في قدرتها على دراسة تأثير المتغيرات البيئية المحيطة و توفير المعلومات عنها، إضافة إلى دقة الاستجابة لها و العمل على تشخيصها لمعرفة طبيعة ما

يواجهها من اجل تحقيق الفعالية، لبناء مركز تنافسي متميز يضمن البقاء، النمو و تحسين الأداء في البيئة التي تعمل فيها.

3-3-1. أسباب دراسة البيئة التسويقية للمؤسسة

إذا يعتبر الاهتمام بما يحصل في البيئة التسويقية تصرف إداري ملزم و حتمي، إذا ما أرادت المؤسسة ضمان الاستمرارية و النجاح، ذلك أن القرارات التي تخص كيفية بلوغ الأهداف التي تم تسطيرها من طرف المؤسسة تستدعي الأخذ بعين الاعتبار عوامل المحيط المختلفة، و التي من شأنها أن تؤثر على عملها في إطار العلاقة بين المؤسسة و المحيط و هذا يتجسد عبر القيام بدراسة و تشخيص للبيئة التسويقية.

و يمكن توضيح الأسباب الحقيقية التي تدفع بالمؤسسة إلى دراسة البيئة التسويقية من خلال ما تعكسه هذه الدراسة و أهمية ما تقدمه من أفكار و معلومات تساعد في أداء وظائف المؤسسة، لكننا نشير بداية إلى انه لا يمكن حصر أسباب دراسة البيئة و تشخيصها في النقاط الآتي ذكرها لاحقاً، بل هناك أسباب و دوافع أخرى تؤدي بالمؤسسة إلى دراسة البيئة، ولا يمكن التطرق لها كلها، ولقد حاولنا التطرق إلى أهمها، باعتبار أن تأثير البيئة يختلف من مؤسسة لأخرى.

حيث يمكن تلخيص هذه الأسباب بصفة عامة في النقاط الآتية: [54] ص 41-42

- توفير البيانات: و هي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة التسويقية إلى توفيرها و ذلك بتحليلها و تمحيصها و على ضوء هذه البيانات تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة و توجيهها حسب المعلومات الناتجة عن تحليلها.

- صياغة الأهداف: الأهداف التي يجب تحقيقها، تخضع لدراسة البيئة الخارجية التي يساعد على وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسات، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات و الوظائف فعلى سبيل المثال التعرف على الأنواع المختلفة من الزبائن و فهم أهم الفروق بين هذه الأنواع و خصائص كل نوع يساعد رجل التسويق في وضع الخطط التسويقية التي تمكن من إشباع احتياجات كل نوع و تحقيق أهداف المؤسسة.

- النطاق و المجال المتاح أمام المؤسسة: تسهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب و مجال المعاملات المتاحة أمامها سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات و طرق التوزيع و منافذه و أساليب الدفع و تحديد أسعار و خصائص المنتجات المسموح بها، و القيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية و التشريعية المختلفة، كما يحدد التحليل خصائص المجتمع و الأفراد الذين

تتعامل معهم المؤسسة، عبر الوقوف على أنماط القيم و العادات و التقاليد و الأولويات التي تعطى لها.

- صياغة إستراتيجية الموارد: يساعد فهم المتغيرات البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأسمال، تكنولوجيا، أفراد... و غيرها) و كيفية الاستفادة منها، و متى يمكن للمؤسسة أن تحقق المنفعة، وكمثال عندما تخفض منظمة اوبيك OPEC من حصتها الإنتاجية في ما يخص البترول يرتفع سعر البترول، و بذلك يرتفع سعر المشتقات الأخرى فيؤثر على المؤسسات التي تدخل المشتقات في صناعتها كالبلاستيك مثلا... و بذلك ترتفع التكلفة.

- سمعة المؤسسة: من خلال معرفة مدى شهرة المؤسسة و درجة انتشار اسمها التجاري في السوق و كيف ينظر إليها المستهلك و ما هي سلوكاته اتجاهها.

- العلاقة مع المؤسسات الأخرى: تسمح دراسة البيئة التسويقية ببيان علاقات التأثير و التأثير بالمؤسسات الأخرى سواء كانت تلك المؤسسات تمثل امتدادا لها أو تستقبل منتجاتها أو تساعد في عملياتها أو أنشطتها. [55] ص 148

- خصائص المجتمع و الأفراد: تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع و الجماهير الذين تتعامل معها و ذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة و العادات و التقاليد و أيها يحضى بالأولوية، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي و الاستهلاكي للأفراد و المجتمعات، مما قد يحدد خصائص المنتجات و أسعارها، و توقيت إنتاجها و تسويقها.

- العلاقة بين الأفراد داخل المؤسسة: يساعد المؤسسة في معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد و تماسك جماعات العمل و الحرص على مؤسستهم، إضافة إلى تحديد درجة توافر الأفراد العاملين بها و قدراتهم و مهاراتهم الفنية.

- تقييم القدرات و الإمكانيات المادية و المالية: حيث تسمح الدراسة البيئية للمؤسسة بان تتعرف على نفسها و بالتالي يمكن تسييرها علميا و التحكم في عوامل الإنتاج.

إضافة إلى العناصر السابقة نجد أن دراسة و تحليل البيئة التسويقية يسمح للمؤسسة بتحقيق ما يلي:

- المساهمة في بناء رسالة المؤسسة و عوامل تطبيقها.
- كشف مجالات الفرص التي يمكن اقتناصها و كيف يمكن الاستفادة منها، و كذا التعرف على المخاطر المستقبلية و ما هي طرق تجنبها.
- كشف نقاط القوة الداخلية للمؤسسة و المحافظة عليها، و معرفة نقاط ضعفها من اجل تصحيحها و تقويمها.

نستنتج مما سبق أن دراسة البيئة التسويقية بشقيها الداخلي و الخارجي يرصد لإدارة المؤسسة كل المعطيات و المعلومات للاستفادة منها قدر الإمكان في تحسين أنشطة المؤسسة و خدمة أسواقها بكفاءة، و لإجراء الدراسة البيئية فان ذلك يستدعي الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع المعلومات عن عناصر البيئة التسويقية لفهم أبعادها و تحليلها، و أهم هذه الأدوات ما يصطلح عليه بنظام المعلومات التسويقي.

1-3-4. نظام المعلومات التسويقي و علاقته بالبيئة التسويقية و المؤسسة

إن المؤسسة الناجحة هي التي تحاول الاستفادة من اتجاه المتغيرات التسويقية للبيئة و درجة تأثير كل منها، و لا يتأتى لها ذلك إلا من خلال توفير معلومات و امتلاك نظام معلومات تسويقي قادر و فعال، فدراسة البيئة المحيطة بالمؤسسات و جمع المعلومات التسويقية عنها و تحليلها يقدمان للإدارة بعدا علميا يساعدها على تجاوز المعوقات و المشاكل و يعطيها فرصة لتطوير آليات عمل جديدة، كما تساعدها على الصمود أمام التحديات التي تفرزها عوامل البيئة المحيطة.

1-4-3-1. ماهية المعلومات التسويقية

قبل التطرق إلى ماهية المعلومات التسويقية، يجب تبيان المعلومات بصفة عامة و أهميتها، و في هذا الإطار يرى احد المختصين أن " إدارة عمل بشكل جيد يعني إدارة المستقبل، و حتى تدير المستقبل بشكل جيد يجب أن تكون قادرا على إدارة المعلومات ". [56] ص 177

فالمعلومات بشكل عام، ينظر إليها على أنها مورد من موارد المؤسسة، و هي المادة الأولية لاتخاذ القرارات الإدارية المناسبة، و إدارة المعلومات يعكس التفاعل الذي يحدث في بيئة المؤسسة الداخلية، و بين المؤسسة و البيئة الخارجية بجميع ما فيها من مؤثرات، و تساهم المعلومات بذلك في زيادة قدرة الإدارة على رسم الخطط و السياسات الصحيحة، و إيجاد التنسيق المتكامل بين عوامل البيئة الداخلية و الخارجية، و احتياجات المؤسسة و مواردها. [57] ص 23

ولتوضيح مفهوم المعلومات يجب الإشارة إلى أن هناك اختلاف بين مصطلح المعلومات information، و مصطلح البيانات data.

فالبيانات تعرف بأنها المادة الخام التي تمثل حقائق و أوصاف تصف أحداث أو وقائع معينة إلا أنها بحد ذاتها لا تعطي الدلالة الكافية أو المؤشر الكافي الذي في ضوئه يمكن لصانع القرار من صنع القرار بشأن الموقف أو الحالة موضوع القرار. [58] ص 116

في حين تشير المعلومات إلى مجموعة من البيانات المنظمة و المنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص، و تركيبية متجانسة من الأفكار و المفاهيم، تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة و اكتشافها. [59] ص 36

كما هو ملاحظ فإن البيانات تستخدم بصورة معينة أو يتم وضعها في ترتيب معين و هو ما يسمى بعمليات تشغيل البيانات للحصول على نتائج معينة ذات معنى و مفيدة لمتخذي القرارات تسمى معلومات، البيانات تمثل حقائق مختلفة تخص مواضيع عديدة، و أن عمليات المعالجة لهذه الحقائق ينتج عنه معلومات مصنفة ذات دلالة، و بتعبير آخر تشير المعلومات إلى بيانات تم تشغيلها بطريقة معينة أدت إلى الحصول على نتائج ذات معنى مفيد لمتخذ القرار، فمثلا الرقم الممثل للإيراد من المبيعات يمثل "بيان" يعبر عن حقيقة وقوع عمليات البيع في الفترة الحالية، هذا البيان بمفرده لا يعتبر مفيد لمتخذ القرار، أما إذا تم مقارنته (تشغيل بيانات) برقم المبيعات للفترة السابقة يعطي "معلومة" مفيدة تشير إلى اتجاه المبيعات بالزيادة أو النقص عن الفترة السابقة.

و عند البحث عن أسباب عدم ملائمة البيانات للاستخدام المباشر من قبل صانع القرار، نجد جملة من الأوصاف التي تعيق فعالية الاستخدام المباشر و أهمها: [58] ص 118

- تتميز بالغموض أي ليست لها دلالة واضحة؛

- غير منظمة و مرتبة في صيغة منطقية؛

- غير ملائمة لموضوع القرار أو ليست لها علاقة به؛

- مختصرة جدا و مصدرها متحيز أو غير دقيق؛

- متناقضة و غير محدثة؛

- تزيد تكاليفها عن منفعتها.

حتى تتحول البيانات إلى المعلومات يجب أن تكون هذه البيانات مرتبطة بمشكلة معينة أو حدث معين ثم يتم اتخاذ قرار بشأنه، فالبيانات تعد معلومات إذا كانت تؤثر في القرار المتخذ فهي إما أن تؤدي إلى اتخاذ قرار سليم، وإما أن تؤدي إلى تغيير القرار أو تعديله، لذلك فإن ما يعتبر بيانات في لحظة معينة قد يتحول إلى معلومات في أوقات أخرى، لذلك كثيرا ما يطلق على البيانات اسم "المعلومات الكامنة" فعلى سبيل المثال عندما تقرأ ميزانية إحدى المؤسسات فإنها تبقى عبارة عن بيانات بالنسبة لك، أما عندما ترغب باتخاذ قرار الاستثمار في هذه المؤسسة فإن هذه البيانات تتحول إلى معلومات سوف تساعدك في اتخاذ القرار الرشيد.

وتكون المعلومات ذات جودة إذا كانت مناسبة و تستجيب لحاجة المستخدم، و المعلومة الجيدة

تتميز بجملة من الخصائص هي: [48] ص 76

- الدقة، و التي تعبر عن نسبة صحة المعلومات إلى مجموع المعلومات المجمعة خلال فترة زمنية محددة.

- التوقيت السليم، و هو الحصول عليها و توفرها في الزمن المناسب.
- الشمول، أي تكون شاملة على كافة المعلومات الأساسية عن أي موضوع.
- الملائمة، و تشير إلى ملائمة هذه المعلومات لمتخذ القرار.
- الموضوعية، أي تصف الوضعية الملاحظة دون تدخل إحساس الملاحظ.

2-4-3-1. مفهوم نظام المعلومات التسويقي

تغطي القرارات التسويقية مدى أوسع من المجالات بدءا بالمستهلك و القطاعات التسويقية المستهدفة مرورا بعناصر المزيج التسويقي (تصميم المنتج، التسعير...) و انتهاءا بالقرارات المتعلقة بتنظيم الأداء التسويقي و الرقابة على نتائج الأعمال، و من اجل أن يتم تنظيم تدفق المعلومات فقد تم تجميع هذا التدفق ضمن نظام عرف بنظام المعلومات التسويقي.

عرف نظام المعلومات التسويقية بأنه هيكل متداخل من الأفراد و الأجهزة و الإجراءات المصممة لتوليد تدفق المعلومات المجمعة من مصادر داخلية و خارجية لكي تستخدم كأساس لاتخاذ القرارات في مجالات محددة في ميدان التسويق. [56] ص 183

كما عرف أيضا بأنه الطريقة التي تستطيع بها الإدارة معرفة المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية التي تؤثر في نشاط المؤسسة و بالأسلوب الذي يمكنها من ترشيد قراراتها و تطور من عملية المبادلة التسويقية بصفة مستمرة، و يشمل هذا النظام العمليات المتعلقة بتحديد و تجميع و تبويب و حفظ و نشر المعلومات التي تحتاجها بالقدر و الشكل و الوقت المناسب. [8] ص 54

و منه يمكن القول أن نظام المعلومات التسويقي هو نظام داخلي يهتم بإدارة المعلومات للمؤسسة بشكل منهجي و منطقي وفقا لحاجة متخذ القرار، و يستخدم كذلك كأداة لزيادة دقة و سرعة العمليات المنفذة بالإضافة إلى دوره في دعم الرقابة الإدارية على عمليات المؤسسة و نشاطاتها، و يستمد نظام المعلومات التسويقي مدخلاته من البيئة التسويقية.

و توصف العلاقة بين البيئة التسويقية و نظم المعلومات بأنها وظيفية، حيث تعمل نظم المعلومات كمرشح للتأثيرات المختلفة لمتغيرات تلك البيئة، و ذلك من خلال المعلومات الحيوية و المتنوعة التي توفرها لمديري التسويق عن كيانات البيئة التسويقية، خاصة و أن هذه الكيانات غير خاضعة تماما لسيطرة المؤسسة، و من ثم يجب على هؤلاء المديرين التكيف معها. [21] ص 450

من جانب آخر يجب أن يسمح نظام المعلومات المعتمد من طرف المؤسسة بالتوسع و التغيير في ترتيب المدخلات و التي تعد بطريقة تضمن المرونة، و طالما أن نظام المعلومات في المؤسسة يعد

فيها لكي يقابل كافة الاحتياجات لتلك المؤسسة، فليس هناك نموذج يمكن تعميمه على كافة المؤسسات، و لكن بشكل عام تمثل أهم عناصر نظام المعلومات التسويقية ما يلي:

- بحوث التسويق: عبارة عن بحوث منظمة و موضوعية، تستهدف دراسة الحقائق المتعلقة بأي مشكلة في ميدان التسويق، حيث تسعى هذه البحوث إلى تجميع المعلومات للمؤسسة لمساعدتها على الإجابة على الأسئلة التي تواجهها في كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار، بدءاً من مرحلة تحديد المشكلة إلى تفهمها و حلها، ثم للتأكد من نجاح القرار تشارك بحوث التسويق في تجميع المعلومات اللازمة لعملية التقييم، من هنا نجد أن بحوث التسويق أصبحت جزءاً من المراحل المختلفة لاتخاذ القرار، و من مجالات البحوث التسويقية، المنتجات، المستهلكين، تنظيم المبيعات، مسالك التوزيع، و الإعلان.

- الاستخبارات التسويقية: يمثل مجموعة من الأفراد و الإجراءات و المعدات التي تستخدم بأساليب قانونية و أخلاقية، و تسمح بالتدفق المستمر للمعلومات الاستخباراتية المتعلقة بالأحداث أو التغييرات التي قد تجري في البيئة التسويقية من أجل اتخاذ القرارات التسويقية الملائمة لمواجهة تلك الأحداث و التغييرات دعماً للأهداف العامة للمؤسسة [60] ص 58. كما تمد المسؤولين في المؤسسة بالبيانات اللازمة لمعرفة موقف المؤسسة الحالي و المستقبلي، و الإلمام بالتغيرات البيئية الخاصة بالمجال الذي تعمل فيه المؤسسة كالموردين و الوسطاء و المنافسين و المؤسسات المساعدة كالبنوك و شركات النقل و التامين و التخزين... و غيرها و هو ما تحتاج إليه المؤسسة دعماً لقرارات المزيح التسويقي و بصفة خاصة وظيفة التوزيع.

3-4-3-1. وظائف نظام المعلومات التسويقي

يتكون نظام المعلومات التسويقي من مدخلات تتمثل في البيانات، و عمليات تشغيل، للحصول على معلومات في شكل مخرجات، من أجل ذلك يقوم نظام المعلومات التسويقي بأداء وظائف التالية:

- جمع البيانات: إن الوظيفة الأساسية لنظام المعلومات التسويقية تتمثل في جمع البيانات سواء كانت من البيئة الداخلية أو الخارجية، و ليست كل البيانات تستحق الجمع، و إنما البيانات الضرورية لاتخاذ قرارات تسويقية معينة، و بالاستعانة بالأنظمة المتقدمة للحاسوب أصبحت مهمة جمع المعطيات سريعة و غير مكلفة، كما أنها تجمع بكميات كبيرة و تخزن.

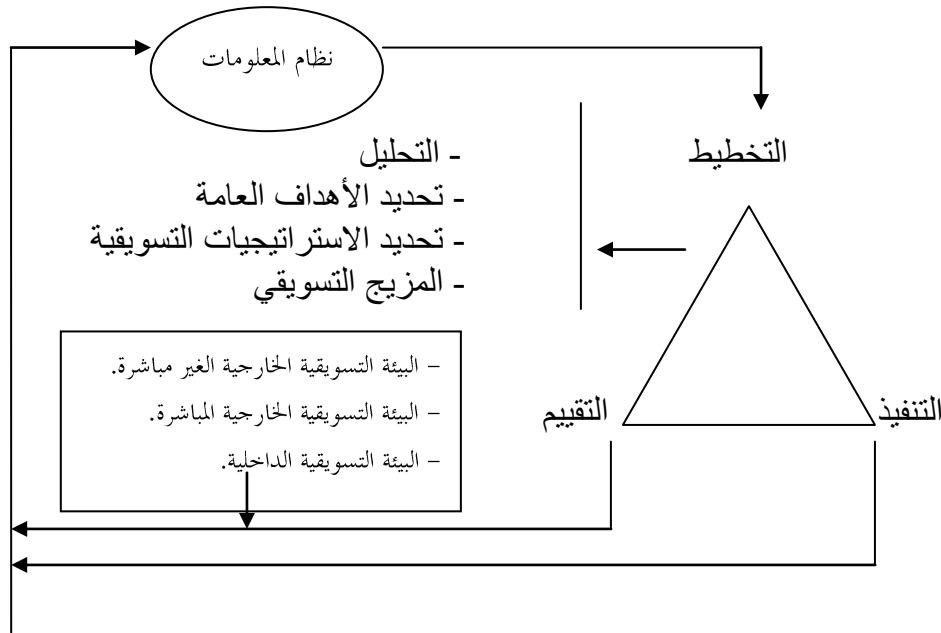
- معالجة البيانات: تعتبر عملية معالجة البيانات و وظيفة مهمة لنظام المعلومات التسويقي لان البيانات التي تم جمعها، لا تعطي معنى حقيقي إلا بعد معالجتها، و تختلف عملية معالجة البيانات التسويقية حسب احتياج المؤسسة، فهناك احتياجات روتينية و أخرى غير روتينية، و تتطلب الأولى بيانات غير

معالجة لان احتياج الإدارة التسويقية من البيانات يقتضي أن يكون سريعاً، بينما تتطلب الثانية بيانات معالجة أي معلومات لأن القرارات فيها قد تكون مصيرية.

- تجميع المعلومات: كنتيجة لعملية المعالجة التي قام بها نظام المعلومات التسويقي، تتاح أمام متخذي القرار المعلومات الكافية و المحددة، و من اجل الحصول على المعلومات في الوقت المناسب يقوم القائمين على هذا الأمر بتجميع المعلومات و تخزينها باستخدام الحاسوب لحين الحاجة إليها.

4-4-3-1. دور نظام المعلومات التسويقي في اختيار القرارات المثلى للمؤسسة

إن اتخاذ أي قرار إداري يعني الاختيار الحذر من جانب متخذ القرار لتصرف معين دون آخر من بين أكثر من تصرف [61] ص 26. و القيام بهذه العملية يحتاج إلى توافر كم معين من المعلومات التي تخص الظاهرة لإعطاء تصورات معينة حول الحلول و البدائل، و تتخذ الإدارة التسويقية العديد من القرارات التي تخص المستويات الإدارية المختلفة للمؤسسة، و تستعين بذلك على نظام المعلومات التسويقي من اجل توفير المعلومات اللازمة لبناء قراراتها، و الشكل الموالي يوضح ما سبق:



شكل رقم 10: علاقة نظام المعلومات التسويقية بوظائف إدارة التسويق [8] ص 57

إذا تعتبر المعلومات التسويقية على درجة كبيرة من الأهمية في اتخاذ قرار التخطيط الاستراتيجي و مراحلها المختلفة و المتعلقة أساساً بتحديد الأهداف العامة و بناء الاستراتيجيات التسويقية، إضافة إلى توفير المعلومات المعتمدة في دراسة عوامل البيئة التسويقية و التي تستفيد منها المؤسسة في تنفيذ و تقييم الأداء العام لها [62] ص 136، و رغم أهمية المعلومات لمتخذ القرار إلا

انه من المهم النظر إليها من منظور اقتصادي، حيث أن المعلومات سلعة لها نفقة تتحملها المؤسسة، و ينبغي على الإدارة أن تراعي الحصول عليها و توفيرها بأقل تكلفة ممكنة بحيث يزيد العائد منها على تكلفتها. [63] ص 138

كما يستطيع مدير التسويق بفضل المعلومات التسويقية أن يتنبأ بالنتائج المحتملة للقرار الذي يتخذه و أن يقيم النتائج التي يتوصل إليها و أن يتوقع الفرص المحتملة، و لا غنى له عن المعلومات سواء عند تحديد الهدف أو عند التخطيط أو التنفيذ أو مرحلة الرقابة على جميع العمليات التسويقية، و يمثل الجدول التالي احتياجات الإدارة من المعلومات في المراحل المختلفة للإدارة:

جدول رقم 01: احتياجات الإدارة من المعلومات [56] ص 180

مرحلة الرقابة و التقييم	مرحلة التنفيذ	مرحلة التخطيط	تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات	احتياجات الإدارة من المعلومات
- تجميع المعلومات لوضع صورة حالية عن الأداء. - تلخيص المعلومات عن المستهلك، إدراكه، اتجاهاته، تفضيلاته، إعادة الشراء.	-مبيعات الصناعة. -مبيعات المؤسسة. -وفرة السلعة عند التجار. -تكاليف و فعالية التسويق. -السعر، و الترويج. -التغيرات في الاستراتيجيات.	-تحديد الأسواق. -قياس فاعلية الإعلان و الترويج. -تقييم احتياجات و اتجاهات مؤسسات التوزيع. -تحديد اتجاه الأسواق تجاه السلعة و الترويج. -قياس مدى جاذبية السلعة.	-حاجات المستهلكين في الأسواق. -حجم السوق واتجاهه. -هيكل الصناعة والسوق المنافسة. -نصيب السوق و الربحية. -التقدم التكنولوجي. -شروط التوريد و الأسعار. -التوزيع.	

و نشير إلى أن اغلب حاجات الإدارة من المعلومات يمكن تحديدها مقدما أو يمكن تخطيطها مقدما، بينما توجد بعض المعلومات التي لا نستطيع أن نحددها مقدما خاصة أثناء تنفيذ العملية الإدارية و في تقييمها، و هذه يمكن الوصول إليها عن طريق البحوث الغير منتظمة و التي غالبا ما تتم على وجه السرعة، خاصة في حالة الطوارئ و الظروف الغير عادية التي تتطلب معلومات على وجه السرعة لكي تتمكن الإدارة من اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

4-1. قنوات التوزيع و البيئة التسويقية

من اجل إحداث الربط النظري بين قنوات التوزيع و البيئة التسويقية، لابد من التعرف على مختلف العوامل المكونة للبيئة التسويقية من اجل تحديد نوع المتغيرات، و درجة تأثير كل منها على عمل القنوات التوزيعية.

و يختلف الباحثون و الكتاب في تقسيمهم للعوامل البيئية تبعا للهدف من الدراسة، و نظرا لأننا بصدد دراسة هذه العوامل لمعرفة مدى تأثيرها على قرارات اختيار قنوات التوزيع المناسبة التي تتخذها الإدارة التسويقية و مدى قدرة المؤسسة على التنفيذ و التوجيه الصحيح لها، فسوف نقوم بتقسيم هذه العوامل تبعا لموقعها من المؤسسة إلى بيئة خارجية و بيئة داخلية.

1-4-1. دراسة عوامل البيئة التسويقية الخارجية

تشمل البيئة الخارجية مجموعة من العناصر و المتغيرات التي تقع خارج المؤسسة، و لها دور مؤثر في القرارات و التصرفات الإدارية للمؤسسة، و يختلف درجة تأثير هذه العناصر من مؤسسة إلى أخرى بحسب طبيعة نشاطها و توجهاتها الإدارية لذلك يختلف تصنيفها و عددها لكل مؤسسة.

1-1-4-1. ماهية البيئة الخارجية

إذا تمعنا النظر في البيئة الخارجية نلاحظ بأنها تتميز بخصائص عديدة، معقدة و متشابكة فيما بينها و مستمرة، و هو ما يجعل المؤسسة المتفوقة حاليا ليست في مأمن مستقبلا، لأنها يمكن أن تتعرض إلى أخطار أو قيود تؤثر سلبا على نشاطها، و ما عليها إلا دراسة متغيراتها و توفير المعلومات عنها باستمرار من اجل التعرف على مستجداتها أو قيودها للتأقلم معها و تجنب أي أخطار محتملة، بعبارة أخرى لا يمكن للمؤسسة السيطرة على متغيرات البيئة الخارجية و لكن يمكن لها تقاديا لأي تأثيرات سلبية أن تتأقلم معها و تستخدم سياسات مبنية على هذا الأساس، و يمكن تعريف البيئة الخارجية بأنها "كل شيء خارج عن المنظمة، و لكن على علاقة بصفة مباشرة أو غير مباشرة بالمنظمة". [64] ص 122

إذا البيئة الخارجية تتكون من قوى و متغيرات مختلفة تقع خارج حدود المؤسسة، و لها علاقة مباشرة و غير مباشرة بنشاط المؤسسة، و هو ما أفرز مصالح مشتركة بينهما، لذلك لا يمكن لأي مؤسسة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها أن تحقق أرباحا أو تنجز أهدافا بكفاءة، دون فهم و تحليل للبيئة الخارجية لها، كما امتد ذلك إلى ارتباط مضامين استراتيجيات المؤسسة و سياساتها و أنظمتها، بمعلومات و نتائج تقييم عوامل البيئة الخارجية لأنها قد تفرض عليها تغيير هذه السياسات بناء على تغيرات هامة قد تحصل في عواملها، و بصفة عامة تساعد دراسة البيئة الخارجية و توفير المعلومات عنها في أداء و قياس مؤشرات هامة تتعلق ب: [65] ص 257

- القيود و التهديدات التي من المحتمل مواجهتها؛
- الفرص التسويقية التي يمكن الاستفادة منها؛
- المركز التنافسي للمؤسسة و مكانتها أمام المنافسين؛
- القوانين و التشريعات التي ترسم حدود نشاطها؛
- هياكل الأنظمة الفعالة.

أما عن العناصر التي تتضمنها البيئة الخارجية فهي متعددة و مختلفة، و نجد أن اغلب الكتابات قد قسمتها إلى بيئة خارجية عامة و بيئة خارجية خاصة.

2-1-4-1. البيئة الخارجية العامة

تشمل مكونات البيئة العامة تلك العناصر التي تقع خارج سيطرة المؤسسة الفردية و ليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي أو نوعية الصناعة التي تنتمي إليها أو النشاط الذي تخصص فيه، و تتضمن البيئة الخارجية العامة كل من عناصر البيئة الاقتصادية، البيئة الاجتماعية، البيئة الثقافية، البيئة السياسية، البيئة القانونية، البيئة التكنولوجية، و البيئة الديموغرافية. [55] ص 149 و من الجدير بالذكر، أن هذه العوامل البيئية تخص مجتمع أو بلد معين، لهذا فهي تؤثر في جميع المؤسسات التي تعمل في ذلك المجتمع، إلا انه ليس من الضروري أن يكون تأثيرها متساويا في جميع المؤسسات.

و سوف نقوم فيما يلي، بشرح المتغيرات السابقة بصفة منفردة و مختصرة:

1-2-1-4-1. البيئة الاقتصادية

تشير البيئة الاقتصادية إلى خصائص و عناصر النظام الاقتصادي الذي تنشط فيه المؤسسة، فالقوى الاقتصادية تلعب دوراً هاماً في التأثير على نشاط المؤسسة لان طبيعة النظام الاقتصادي السائد تؤثر على التنظيم الإداري للمؤسسة، ففي حالة ازدهار الأوضاع الاقتصادية مثلا فان ذلك يؤثر تأثيرا ايجابيا على التنظيم، أما في حالة الركود فان ذلك يؤثر تأثيرا سلبيا على التنظيم [66] ص 128. و يمكن تلخيص القوى الاقتصادية في، عنصر الدخل بجميع أبعاده، الطلب، دورة الأعمال، السياسات النقدية و المالية، و درجة توافر موارد الإنتاج في المجتمع. [50] ص 181 من جهة أخرى تؤثر البيئة الاقتصادية -التسويقية بعواملها- على القوة الشرائية للمستهلك و بالتالي على سلوكاته اتجاه السلع المعروضة، من اجل ذلك تقوم المؤسسة بوضع توقعات أو تنبؤات بمجال القطاع المعني بما في ذلك حساب الحصة السوقية و بعض الاتجاهات الاقتصادية الأخرى .

2-2-1-4-1. البيئة الاجتماعية و الثقافية

إن البيئة الاجتماعية و الثقافية تحوي و تؤطر اتجاهات وقيم المجتمع والسلوك المندفع والمتأثر بتلك القيم، ويمكن معرفة اتجاهات ومعتقدات وقيم الأفراد داخل المجتمع من خلال سلوكهم في تلك البيئة، وإن الاتجاهات الاجتماعية المثبتة غالباً ما يعبر عنها بالتشريعات القانونية للدولة [67] ص 15. كما أن تأثير العديد من العوامل الاجتماعية و الثقافية يتم الإحساس والشعور به من خلال التغير الذي يصيب ما يلي: [49] ص 100

- طريقة تفكير المستهلك اتجاه السلع المعروضة، و الإعلانات؛
- أسلوب إنفاق المستهلك لأمواله في السوق؛
- أساليب و طرق الاتصال بالأسواق المستهدفة؛
- طرق الترويج و إقناع الزبائن بالسلعة و الخدمة؛
- تصرفات العاملين بالمنظمة كرؤساء و منفيدين؛
- أساليب و شروط تفاوض الموردين و الموزعين؛
- توقعات ذلك المجتمع حول كيفية ما ستقوم به المنظمة للإيفاء بدورها اتجاههم.

لذلك تعد الاتجاهات الاجتماعية و الثقافية مهمة، ويجب متابعتها نظراً لتمييزها بالتأثير في طبيعة سياسات و أنظمة المؤسسات الناشطة، و قد تنبته الكثير من المؤسسات في الآونة الأخيرة للآثار الممكنة للعوامل الاجتماعية و الثقافية، وقامت بوضعها ضمن رصدها البيئي لكي تستطيع تحديد وجهات النظر التي تعتمد عليها في اتخاذ قراراتها، ومن ابرز العوامل الاجتماعية: [66] ص 129

- المسؤولية الاجتماعية: تضم بيئة الأعمال الأفراد و الجماعات ذات المصالح المختلفة لذلك على الإدارة ضرورة مراعاة هذه الجوانب، خاصة أنها تستطيع خلق و ممارسة ضغوطات كبيرة على المؤسسة و بالتالي قد تؤثر على أداء المنظمات.

- مستوى التعليم: إن توفر السلع يترتب عليه توفر الكفاءات و مهارات و قوة عمل فعلية تؤدي الأعمال بأفضل الطرق و اقل التكاليف و من ثم زيادة معدلات النمو على الجوانب الاقتصادية عن طريق تحسين الدخل.

- الجوانب الأخلاقية: و هذه الجوانب تشير إلى مجموعات من القواعد و العادات التي تشكل دليلاً للأفراد لبيان ما هو خاطئ و ما هو صحيح، حيث تؤدي هذه القواعد إلى تبني أنماط سلوكية معينة و إلى اتجاهات تستفيد منها منظمات الأعمال في رسم حدود نشاطها.

3-2-1-4-1. البيئة الديموغرافية

تشكل البيئة الديموغرافية من مجموعة المتغيرات السكانية الممثلة بتركيبة العمر، الجنس، التوزيع الجغرافي للسكان، التعليم...، وأن هذه المتغيرات تؤثر وبشكل واضح في العرض والطلب على السلع، لذلك تستطيع عوامل البيئة الديموغرافية من خلالها التأثير على السياسات الخاصة بالمؤسسة.

و من اجل مواجهتها و توجيهها لصالح المؤسسة فان ذلك يتطلب منها معرفة الحركة السكانية الموجودة، و أن تحدد قائمة بالميل و التحولات الديموغرافية، و التغيرات و التأثيرات المحتملة، لان لكل فئة من السكان طريقة للتعامل معها كأساليب التوزيع و التجهيز و نوعية المنتجات التي يستهلكونها.

4-2-1-4-1. البيئة السياسية و القانونية

تلعب العوامل السياسية دوراً شديداً الضغط على المؤسسات وكيفية أدائها لأعمالها و خاصة في الأسواق الدولية، فالقوى السياسية هي القوى التي تحركها القرارات و القوانين السياسية الحكومية، مثل منح الحكومة معونات لصناعة ما أو إعفاءات ضريبية حتى تتمكن من المنافسة العالمية، مما يعتبر تهديداً للمؤسسات الأجنبية التي تعمل في نفس الصناعة و في نفس الوقت فرصة للمؤسسات المحلية. [49] ص 101

و يهتم واضعو الاستراتيجيات في المؤسسات الكبيرة بالقوى السياسية باعتبار أن حجم ما تفرزه من فرص و مخاطر هام و كبير، و لأجل التتبع المستمر لها تستخدم المؤسسة أكثر من طريقة للحصول على معلومات منها حضور الندوات، و متابعة التصريحات المحلية و العالمية و التحليلات الاقتصادية في المجالات العالمية، و غيرها... و إن أشد تأثير لهذا العامل عندما تكون البيئة السياسية في حالة من ضعف الاستقرار مما يجعل التكوين الحكومي خاضعا للتغير المستمر، و قد ينعكس سلبا على نواحي أداء المؤسسة.

و التشريع القانوني له اثر واضح على مجمل القرارات الإدارية و بالتالي على مجمل السياسات الإدارية التي تنوي المؤسسة تطبيقها، و إن هذا يحدث عندما تقوم الحكومة بإصدار القوانين التي تمس أعمال تلك المؤسسات كقوانين حماية البيئة و منع التلوث، و قوانين الحماية الجمركية، و غيرها من القوانين التي تحد من نشاط المؤسسة، و لذلك فان مجمل العوامل السياسية و القانونية لها اثر تبادلي و ترابطي في التأثير على عمل و إدارة المؤسسة.

1-4-1-2-5. البيئة التكنولوجية

تمثل البيئة التكنولوجية التغيرات و الأحداث التكنولوجية التي تقع خارج حدود المؤسسة و تمتلك إمكانية التأثير على كفاءة أداء المؤسسة، و حاليا عرفت التكنولوجيا سرعة في التغيير وصلت إلى معدلات غير عادية فضلا عن اتساع مدى تأثيرها و استخدامها في أنشطة المؤسسة، و مما يحركها إلى حد ما الاختراعات التكنولوجية التي تتسابق من أجلها الدول في امتلاكها، و سنتناول هذا العنصر لأهميته كما يلي:

1-4-1-2-5-1. تعريف التكنولوجيا و دورة حياتها

يشير مفهوم التكنولوجيا بشكل عام إلى مجموعة المعارف و التقنيات المستحدثة و المبتكرة للتحكم في صناعة الأشياء، و ارتبط هذا المفهوم بجميع مجالات نشاط المؤسسات و عرف تطورات مستمرة ناتجة عن تطور العلوم و التقنيات.

بفعل التطور أصبحت تمتلك العديد من الاختراعات دورة حياة، و دورة حياة التكنولوجيا مثل دورة حياة السلعة، تبدأ من مرحلة الاختراع (ظهور الفكرة الأصلية)، ثم النمو لتصل إلى مرحلة النضج و التدهور.

و الأساس في إدارة التحول من تكنولوجيا لأخرى هو اكتشاف متى تصل التكنولوجيا الأصلية إلى مرحلة الانهيار و التقادم، و يحدد Foster ثلاث مؤشرات للدلالة على ذلك و هي: [55] ص 153

- تدني مستويات الأداء إلى درجة تقترب من الاصطدام بالعوائق المالية؛
- محاولة صغار المنافسين استخدام تكنولوجيا بديلة؛
- أن تكون مجهودات البحوث و التطوير اقل فعالية و موجهة بدرجة اكبر إلى تحسين العمليات بدلا من ابتكار منتجات جديدة.

1-4-1-2-5-2. تأثير التكنولوجيا على عمل المؤسسة

إن مواكبة التطورات التكنولوجية في جميع المجالات من طرف المؤسسة يقود إلى إحداث تغيرات ايجابية و تدعيم قوي في أداء المؤسسة، و قد يشكل هذا الاتجاه تهديدا للمؤسسات التي تتبنى عكس ذلك، لكن هذا لا يعني أن التكنولوجيا المتقدمة التي تمتلكها هذه الأخيرة قد أصبحت فجأة غير فعالة، حيث تبين نتائج إحدى الدراسات التي أجريت على 15 شركة في عدة صناعات حدث فيها تحول تكنولوجي، ما يلي: [55] ص 15

- أن مبيعات التكنولوجيا القديمة استمرت مرتفعة لفترة طويلة نسبياً لمحاولة الشركات المستمرة في تحسينها، مثال ذلك استمرار مبيعات ماكينات الحلاقة العادية في الارتفاع رغم ظهور الماكينات الكهربائية؛

- من الصعب التنبؤ نسبياً بنتائج التكنولوجيا الجديدة، لأنها تميل إلى أن تكون مكلفة و جافة في البداية؛

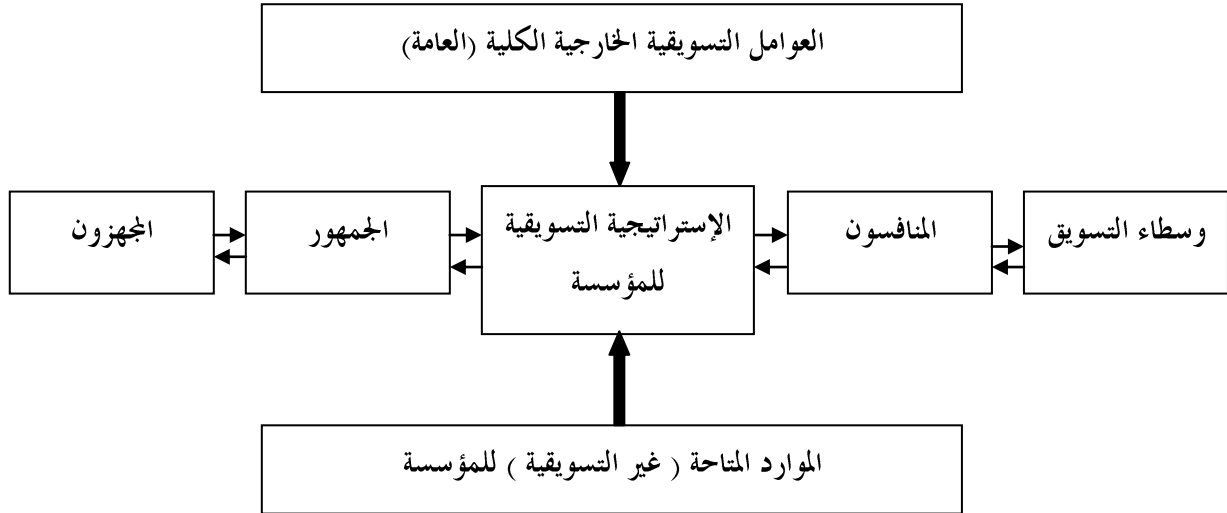
- أن التكنولوجيا الجديدة تميل إلى خلق أسواق جديدة بدلاً من اختراق الأسواق الحالية.

إضافة إلى ما سبق فإن الاتجاه التكنولوجي بمعناه الواسع في بيئة المؤسسة لا يتضمن فقط الابتكار الذي يمكن أن يخلق ثورة في حياتنا، ولكن أيضاً التحسينات التدريجية في الموارد والتصميم والتطبيق داخل الصناعات الجديدة تمثل التغيير التكنولوجي، ولأن التغيير التكنولوجي نشعر به من خلال المنتجات والخدمات الجديدة أو حتى من خلال طرق العرض في المحلات، و من خلال طرق التحويلات البديلة سواء بالنسبة للمواد الأولية أو تسليم الخدمات، فإنه يجب على المؤسسة مواكبته لتدعيم كفاءة أنشطتها و جودة منتجاتها. [67] ص 15

3-1-4-1. البيئة الخارجية الخاصة

تختلف البيئة الخاصة عن البيئة العامة في أنها تضم العناصر ذات العلاقة المباشرة بنوعية الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة و النشاط الذي تتخصص فيه، و لا يمتد تأثيرها على بقية المؤسسات التي تعمل في صناعات أخرى، لهذا يتباين تأثيرها منفردة أو مجتمعة من صناعة إلى أخرى، فكل صناعة تتصف بخصائص و متطلبات معينة تميزها عن الصناعات الأخرى.

و ترتبط هذه العوامل بالدرجة الأولى بالمستهلكين و سلوكياتهم اتجاه السلع المنتجة من طرف المؤسسة، المنافسة التي تواجهها من المؤسسات المنتمية لنفس الصناعة، الموردون الذين يزودون المؤسسة بما تحتاجه من موارد أولية، و أخيراً الوسطاء الذين يتحملون مسؤولية توزيع منتجاتها، و قد تطرقنا إلى هذا العنصر أي الوسطاء بالتفصيل في مباحث سابقة، و الشكل الموالي يوضح أهم العناصر المختلفة التي تتكون منها البيئة الخاصة:



الشكل رقم 11: العوامل التسويقية الخارجية و الداخلية للمؤسسة [68] ص 87.

1-3-1-4-1. المستهلك

يعتبر المستهلك الأساس الذي قام عليه المفهوم التسويقي الحديث و أهم عامل يستقطب اهتمام الإدارة التسويقية، لذلك من الطبيعي أن يكون محور جميع أنشطتها و عملياتها و مركز اهتمامها في بناء السياسات و الأنظمة و كذا في اتخاذ القرارات المصيرية، فالمؤسسة تسعى عبر أنشطتها الإنتاجية إلى بيع السلعة أو الخدمة للمستهلكين سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات، و بدون وجود المستهلك لا يمكن للمؤسسة تنفيذ و تحقيق الأهداف التي تحافظ على بقائها في السوق.

و يشير مصطلح المستهلك إلى كل فرد يشتري سلعا أو خدمات لاستعماله الشخصي و ليس من أجل التصنيع و قيل بأنه الشخص الأخير الذي يحوز ملكية السلعة [69] ص 18. و قد تنال السلعة أو الخدمة رضا فيعاود المستهلك تكرار الشراء أما إذا حدث العكس فإنه يبحث عن بدائل أخرى تشبع حاجاته أو يتجه إلى شراء السلع المنافسة. و حاجات المستهلك و عاداته الشرائية ليست ثابتة و لكنها دائمة التغيير لأنها تتأثر بعدد كبير من المتغيرات التي تنبع من المستهلك أو من البيئة المحيطة، و من هنا تنشأ الحاجة الأساسية للحصول على معلومات من المستهلك، لأنها تساعد الإدارة التسويقية على اتخاذ القرارات التسويقية المناسبة لبناء خطتها و سياساتها بكفاءة. [70] ص 20

فكما هو ملاحظ أن تصرفات المستهلكين و سلوكياتهم المتغيرة اتجاه عملية شراء المنتجات يشكل قوة ضاغطة على تفكير و عمل المؤسسات، فضلا عن العادات الشرائية للمستهلكين المبنية على أساس توافر السلعة أو الخدمة في الوقت و المكان المرغوب، و الجودة و السعر المتناسب مع الدخل. لأجل ذلك تتباين الأهداف و تتضارب بين أهداف المؤسسة و رغبات المستهلكين، فعلى سبيل المثال

في الوقت الذي يأمل المالكون الحقيقيون في الحصول على أكبر قدر ممكن من العائد المالي، فإن المستهلكين يأملون في الحصول على المنتجات الجديدة ذات الأسعار المنخفضة باعتماد المقارنة بين البدائل المتاحة. [68] ص 125

إذا يعد الاحتفاظ بالزبون الحالي (زبون كرر الشراء) أو الحصول على زبائن جدد (زبون يشتري لأول مرة) من المهام الصعبة للإدارة التسويقية، و تسعى المؤسسات جاهدة إلى فهم و تلبية حاجات مستهلكيها حتى تكون في مستوى تطلعاتهم و آمالهم، عبر القيام بدراسة تصرفات المستهلكين، إضافة إلى التنبؤ بحاجاتهم و نوعية المنتجات التي يرغبون في الحصول عليها.

و مما زاد من حجم الضغوط على المؤسسات هو ظهور جمعيات حماية المستهلك، و هي عبارة عن مؤسسات تطوعية حيادية لا علاقة لها بالدولة، يؤسسها أفراد من المجتمع، و يقوم هؤلاء بعمل لا يهدف إلى تحقيق مقابل مادي أو ربح خاص و إنما تنسيق الجهود من أجل توفير الحماية و الدفاع عن مصالح المستهلك، و ترجع خلفيات ظهور هذه الجمعيات إلى الممارسات التسويقية السلبية من طرف المنتجين أو البائعين، و هي طرق غير أخلاقية يلجا إليها أصحاب الطمع و السمات المادية لتحقيق أرباح و عوائد مالية أكبر على حساب ضعف و عي المستهلك، و من أمثلة الأساليب المستغلة في غش المستهلك نجد الإعلانات المضللة، التلاعب بالأسعار و جودة المنتج، تزييف العلامات التجارية الكبرى مثل ذلك علامة Philips التي أصبحت Philips و يعتمد على التشابه في النطق بين العلامتين في تضليل المستهلك و خداعه بان هذه العلامة الأخيرة هي بمستوى جودة العلامة الأولى...و غيرها من الأساليب المضللة.

و في هذا الإطار تدخلت الجهات التشريعية في العديد من الدول و بصفة خاصة المتقدمة منها، لحماية المستهلك عبر إصدار جملة قوانين تقيد أنشطة المؤسسات و توجهها لصالح حماية المستهلك، و باستخدام أساليب شملت العديد من الخطوات و الإجراءات و التنظيمات التي تحمي المستهلك في كل شؤون العملية الاستهلاكية و متعلقاتها، بدءا بالسلعة الاستهلاكية ذاتها من حيث جودتها و سعرها و مواصفاتها، مروراً بالعقود التي تبرم للحصول عليها، و انتهاء بالضمانات القانونية التي تكفل صيانة هذه السلع و أدائها للغرض المقصود منها عند الاستعمال. [69] ص 17

2-3-1-4-1. المنافسة

إن الاتجاهات التنافسية تعد من أخطر الاتجاهات التي تهدد عمل المؤسسات، لأن المنافسين ليسوا مستقرين بل يتخذون المواقف و الإجراءات بناء على أنشطة و تحركات مؤسسات أخرى أو يقومون بالاستجابة لهذه التحركات، و إذا قامت المؤسسة بتحليل البيئة التنافسية يجب أن تقوم بتحديد

المنافسين الحاليين و المحتملين و تحديد تحركاتهم. لان التعرف على أحوال و ظروف المنافسين يمكن المؤسسة من إعداد التنبؤات الدقيقة للمبيعات و الأرباح و معدلات النمو في الأجلين القصير و البعيد و بالتالي إعداد قرارات و خطط مبنية على أسس علمية صحيحة [55] ص 176. و من اجل النجاح في هذا المجال يجب على المؤسسة أن تقوم بالتركيز على المنافسين المحتملين بنفس مستوى التركيز على المنافسين الحاليين فضلا عن الابتعاد عن الافتراض بان سلوك المنافسين سوف يبقى بنفس النمط، و التنبؤ باحتمالية ظهور منافسين جدد يمكن أن تولدهم متغيرات العوامل الخارجية مما يسبب لها تحديات جديدة في البيئة التنافسية. [67] ص 17

3-3-1-4-1. الموردون

يشمل الموردون المؤسسات و الأفراد الذين يقومون بمد المؤسسة بالموارد و المواد اللازمة لأداء نشاطها، فهذه الموارد قد تكون مادية مثل المواد الأولية الداخلة في عملية التصنيع، الآلات الصناعية، التجهيزات المكتبية، الأجهزة الكهربائية و الاليكترونية...، أو معلوماتية تخص بحوث و دراسات وكالات أو جهات متخصصة، أو مالية تخص عمليات تمويل لنشاط استثماري معين، فمثلا تعد مؤسسات النقل، و مؤسسات صنع الاسمنت، و المحاجر و البنوك بمثابة المورد لمؤسسة تعمل في مجال البناء.

و عادة ما تبحث إدارة المؤسسة في كيفية توفير تدفق ثابت أو مستقر للمواد الموردة إليها، لان عدم الاستقرار النسبي في التوريد يؤثر على الإنتاج مباشرة، مثال ذلك تقديم الزبائن لطلبات غير متوقعة، أو التوصيل المتأخر للمواد و المكونات من طرف الموردين مما يجبر المؤسسة على تعديل جداول الإنتاج التي أعدت مسبقا، و قد يتوقف الإنتاج تبعا لذلك التأخير مما يؤدي إلى إلحاق خسائر و أضرار بالمؤسسة.

من جهة أخرى يؤثر الموردون في السياسة التسعيرية للمؤسسة، نتيجة ارتباط أسعار المنتجات بأسعار المواد الأولية، فإذا رفع المورد مثلا أسعار المواد الأولية فان سعر التكلفة للمنتجات يرتفع و بالتالي يرتفع سعر البيع للمنتوج في الأسواق و هو ما يضر بمصالح المؤسسة، فتفقد التحكم في السياسة التسعيرية لمنتجاتها، كما تنعكس جودة المواد الأولية إيجابا أو سلبا على جودة منتجات المؤسسة.

و لخفض الآثار السلبية لهذه العوامل تلجأ المؤسسات أثناء اختيار الموردين الذين ستتعامل معهم إلى تطوير جملة من معايير الأداء التي تخص قضايا الجودة، التكاليف، التكنولوجيا، أمور السلامة و التوصيل، فضلا عن المعايير اللازمة للبدء بالعلاقات مع الموردين كالسعر و الجودة و التوريد في

الوقت المحدد، و حاليا تتجه المؤسسات نحو بناء علاقات طويلة الأجل مع الموردين و اعتماد نظام تحفيزات تهدف من خلاله المؤسسة إلى التأكيد على التزام المورد اتجاه المؤسسة التي يتعامل معها كشريك، سواء في أدائه أم في تحسين الجودة أو التوصيل و ذلك حتى تضمن توافر ما تحتاجه بصفة دائمة عند اقل سعر و جودة مرتفعة و في الوقت الذي تحتاج فيه إلى التوريد. [71] ص 33-36

* إن ما يجب الإشارة إليه بالنسبة للتحليل البيئي الخارجي هو صعوبة تحديد تأثير تلك العوامل الخارجية بوضوح على أنشطة و فعاليات المؤسسة و بوقت قصير و قبل استكمال تأثيرها و ذلك حتى يمكن مواجهتها بالأساليب الأكثر فعالية و كفاءة، يضاف إلى ذلك صعوبة تفسير أهمية و درجة تأثير تلك العوامل مجتمعة أو منفردة على الخطط التي يتم تنفيذها من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، لهذا السبب يجب أن تكون الخطوة الأولى لأي عملية تحليل هي اختيار العوامل الأكثر وزنا أو أهمية و تأثيرا على أداء المؤسسة. [72] ص 46

1-2-4-2. دراسة عوامل البيئة التسويقية الداخلية

تشتمل البيئة التسويقية الداخلية على متغيرات عديدة و مختلفة تحكمها المؤسسة، من اجل توجيهها نحو خدمة أسواقها و التكيف مع ما يحدث من تغيرات في عناصر بيئتها الخارجية، لذلك تولي المؤسسة اهتماما خاصا لعناصر هذه البيئة و ذلك بمعرفة أدق التفاصيل عنها و بصفة دورية و مستمرة.

1-2-4-1. مفهوم البيئة التسويقية الداخلية

تعرف البيئة التسويقية الداخلية بأنها كافة العناصر الموجودة داخل المؤسسة، إذ تدل العناصر على موارد المؤسسة المتاحة التي تشتمل على الموارد المالية، البشرية، والمادية، إضافة إلى خبرتها الإدارية و الفنية المتميزة في مجال الإنتاج و التسويق، و تعبر الأنظمة عن الوحدات الإدارية و السياسات التي تعتمدها المؤسسة في استخدامها لمواردها المتاحة. [68] ص 137

كما تعرف بأنها مجموع العوامل المسيطر عليها من قبل المؤسسة كونها تختص بمراد المؤسسة و إمكاناتها الداخلية و إدارتها المتخصصة كإدارات الموارد البشرية و التمويل و التسويق و العمليات و غيرها، و تشتمل أيضا على هيكلية الكلف و فلسفة المؤسسة و ثقافتها. [41] ص 77

نستخلص من التعريفين أن البيئة التسويقية الداخلية تشتمل على الموارد و الإمكانيات و الأنظمة التي تمتلكها المؤسسة، و هي تستطيع التحكم بها و توجيهها في تحقيق أهدافها العامة، و من السهل على المؤسسة معرفة أي تغيرات أو تأثيرات لهذه العوامل على أنشطتها و بوقت قصير، حيث تؤثر هذه العوامل بشكل مباشر على المؤسسة في العديد من المجالات أبرزها: [34] ص 37

- تحديد قدرة المؤسسة على خدمة أسواقها، أو التوسع في أسواق جديدة.
- قدرة المؤسسة على متابعة و تعزيز كفاءتها و مهارات العاملين لديها، بالإضافة إلى قدرتها على التجدد و التحديث في مجالات أعمالها كافة.
- إمكانية المؤسسة و قدرتها على تنسيق نشاطاتها مع مختلف الإدارات و الأقسام التابعة لها.
- قدرة المؤسسة على متابعة التطورات في بيئتها الداخلية و إدارة التغيير، أو التكيف مع المتغيرات.

إذا لا يمكن تصور نجاح الخطط و السياسات إلا إذا كانت متناسبة مع الإمكانيات الداخلية للمؤسسة، و منه فلا بد من تقييم هذه الإمكانيات بواقعية و دقة من أجل التوصل إلى وضع خطط في حدود الإمكانيات، في هذا الإطار يتعين متابعة و تقييم العوامل و المتغيرات الداخلية المؤثرة على أداء المؤسسة، هذا دون أن ننسى حتمية تقييم و تحليل درجة التنسيق و التكامل الموجود بين مختلف وظائف و أنشطة المؤسسة (تسويق، إنتاج، تمويل، موارد بشرية...)، وهذا راجع إلى أن نجاح المؤسسة يتوقف على التنسيق بين إداراتها المختلفة في إطار ما يسمى بالتعاوض (Synergie) [65] ص 261. و بشكل عام تمكن دراسة البيئة الداخلية و توفير المعلومات عنها المؤسسة من:

- القدرات و الإمكانيات التقنية و البشرية المتاحة للمؤسسة.
 - الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات التي تعمل في نفس المجال.
 - نقاط القوة و بيان طرق تعزيزها للاستفادة منها و البحث عن سبل تدعيمها مستقبلا، بما يؤدي إلى رفع قدراتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر و الحد من آثارها.
 - نقاط الضعف و وسائل التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية.
- و يمكن تقسيم عوامل البيئة الداخلية إلى بيئة مباشرة ممثلة بعناصر المزيج التسويقي، و بيئة غير مباشرة ممثلة بالمتغيرات الأخرى الغير تسويقية كأنظمة الإنتاج و الأفراد. [3] ص 59

1-2-4-2. البيئة الداخلية المباشرة

تمثل عوامل البيئة الداخلية المباشرة بعناصر المزيج التسويقي، و هي متغيرات يمكن السيطرة عليها من قبل إدارة المؤسسة و لها تأثيرات متبادلة مع البيئة الداخلية للموارد غير التسويقية، كما أنها تعد من أجل التكيف مع التغيرات الخارجية، و سننظر في هذا الفرع إلى أهم خصائص المنتج، التسعير، و الترويج، أما عنصر التوزيع فقد تطرقنا له باستضافة في المبحث الأول.

1-2-2-4-1. المنتج

ينظر إلى المنتج على انه خليط من الخصائص الملموسة و غير الملموسة و المتضمنة مجموعة من الصفات التي تميز المنتج عن غيره إلى جانب ما يضيفه البائع من خدمات و التي بمجملها تخلق الإشباع و الرضا لدى المشتري [56] ص 120. بذلك فان المنتج يشتمل على جانبين يتعلق الجانب الأول بالحالة المادية و تكون عند احتواء المنتج على عدد من التركيبات أو الأجزاء الملموسة و التي تكون بمجملها شكل موحد، كالألات مثلا، أما الجانب الثاني فيتعلق بالحالة الغير مادية و فيها قد يكون المنتج على شكل خدمة كخدمات النقل، و الخدمات المالية و الصحية، أو على شكل فكرة كما هو الحال في الحصول على خدمات التعليم أو الحضور إلى مؤتمر و ندوات فكرية، عموما يباع المنتج وفق ثلاث أشكال رئيسية هي، السلعة، الخدمة و الأفكار.

وتوفر المؤسسات العديد من الموارد من اجل تصميم و تصنيع منتجاتها بالشكل الذي يلبي احتياجات أسواقها و رغم ما تبذله من جهود إلا إن المنتجات تصل إلى مرحلة التدهور أين تصبح مصدر خسارتها عوضا عن تزويدها بالأرباح، و يرجع ربما ذلك إلى رغبة المستهلكين في الحصول على المنتجات الجديدة و سعي المنافسة لإتباع هذه الرغبات لذلك تلجأ المؤسسات إلى مواصلة تجديد منتجاتها، من خلال ابتكار منتجات جديدة أو من خلال تحسين و تطوير منتجات حالية، فهذا الاتجاه في التصنيع قدم مزايا عديدة للمؤسسات الطموحة و استطاعت من خلاله الحصول على مزايا تنافسية، لكن الواقع العملي اثبت أن الخطأ في تطوير منتج جديد يعرض المؤسسة لخطر الإفلاس. ومن اجل تفادي ذلك على المؤسسات وضع تنظيم إداري فعال لعملية تطوير المنتجات الجديدة، و استخدام أفضل الأدوات التحليلية و المفاهيم في كل مرحلة من مراحل تطوير المنتج الجديد، من الجانب الآخر تؤثر خصائص المنتج على العديد من القرارات في المؤسسة الخاصة بالعناصر الأخرى للمزيج التسويقي، كشكل الرسالة الإعلانية و السعر النهائي للمنتج، و نوع القناة التوزيعية.

1-2-2-4-2. التسعير

يشير مصطلح السعر إلى كل ما يجب أن ينفقه الفرد أو يتخلى عنه في سبيل الحصول على سلعة أو خدمة [73] ص 247. و قد يستخدم السعر للتعبير عن وصف لقيمة الشيء و قد يكون هذا الوصف مقاس بالنقود، و هنا قد تكون قيمة الشيء ليس فقط مادية مقاسة بالنقود و إنما يكون تعبير عن الشيء من حيث القيمة و ليس المنفعة، و على هذا الأساس عرف السعر كذلك بأنه المقدار المادي لمبادلة المنتج أو الخدمة أو المعروض بهدف البيع إلى المشتريين المحتملين بغض النظر عن القيمة. [3] ص 214

و تحديد السعر ليس بالأمر السهل، حيث يصعب على الإدارة تحديد سعر للمنتج يقبل به المستهلك و يقتنع به و في نفس الوقت يحقق أرباحا للمؤسسة، و الإدارة الناجحة هي التي تقوم بتحديد السعر الذي يدركه المستهلك مساويا أو اقل من المنافع التي يحصل عليها.

من جهة أخرى يؤثر سعر المنتج تأثيرا قويا على حجم مبيعاته، فالسعر الذي لا يتسق مع القيمة المدركة للمنتج يكون له حتما تأثير سلبي على المبيعات و بالتالي على الأرباح، كما تعتبر السياسة التسعيرية من أكثر عناصر البيئة المباشرة مرونة، فعلى خلاف المنتج، أو نظام التوزيع القائم، أو الحملة الترويجية، فإن السعر يمكن تعديله بسرعة، بالإضافة إلى ذلك فإن السعر يؤثر أيضا على اختيار الوسطاء الذين يقومون بالتوزيع، فتجار التجزئة يتسابقون على توزيع السلع المرتفعة السعر التي تحقق لهم أرباحا عالية، و باختصار فإنه يمكن القول بان السعر يرتبط ارتباطا قويا و له علاقة تأثير و تؤثر بالأنشطة الأخرى للمزيج التسويقي لأنه هو المصدر الحقيقي للسيولة النقدية. [73] ص

251

1-2-2-3. الترويج

الترويج هو الوظيفة التسويقية المتعلقة بالإخبار و الإقناع و التأثير على القرار الشرائي للمستهلك، و يرتبط الترويج بالاتصالات ارتباطا وثيقا، بل إن الترويج هو شكل من أشكال الاتصالات، و تعرف الاتصالات ببساطة بأنها نقل رسالة من مرسل إلى مستقبل، و عليه فإن الاتصالات التسويقية ما هي إلا تلك الرسائل الخاصة بالعلاقة بين البائع و المشتري، لذلك فإن البعض يعرف الترويج بأنه " شكل من أشكال الاتصالات تستخدمه المنشآت الربحية و المنشآت غير الربحية بهدف إخبار و تذكير و إقناع جماهير المنشأة ". [73] ص 374

يمثل المرسل أساس نظام الاتصالات بأكمله، حيث يسعى هذا المرسل إلى توصيل رسالة (قد تكون معلومات أو نصائح أو طلبات) إلى المستقبل (و هو الذي يتلقى هذه المعلومات أو النصائح أو الطلبات)، و الترويج هو احد الوسائل التي تستخدمها المؤسسة في إيصال رسائلها إلى المستهلك لحثه و إقناعه باتخاذ قرار الشراء، و لكي تحقق الرسالة المهام السابقة يجب أن يقوم المرسل بوضعها في عبارات أو أشكال أو صور يفهمها المستهلك بالطريقة التي يريدها المرسل، و يقاس مدى فهم المستقبل للرسالة من خلال الاستجابات السلوكية التي تنعكس في تغير مبيعات المؤسسة أو تأثيرها على اتجاهات المستهلكين نحو المؤسسة.

ويتكون الترويج من عدة عناصر مختلفة كالإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، الدعاية، و العلاقات العامة، و تكاليف الترويج عادة ما تكون مرتفعة و تمثل جزءا كبيرا من استثمار المؤسسة

كما أن فرصة ضياع الأموال أو إنفاقها في أنشطة ترويجية غير مثمرة تكون كبيرة لذا فقد أصبح قياس فاعلية المبالغ المنفقة على الترويج من الموضوعات البحثية التي تهتم بها المؤسسات.

3-2-4-1. البيئة الداخلية الغير مباشرة

تمثل المتغيرات الأخرى الغير تسويقية، وهي تعمل بالتنسيق مع العناصر الأخرى للبيئة المباشرة وخاصة فيما يتعلق بالأهداف و الاستراتيجيات و الخطط التسويقية التي تستهدف بها المؤسسة أسواقها، و تتميز هذه المتغيرات بأنها تتأثر بغيرها من العوامل البيئية الخارجية التي تعمل في ظلها المؤسسة، و سوف نتطرق لدراسة البيئة الداخلية الغير مباشرة من خلال العناصر التالية:

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة و ثقافتها.

- الأنشطة الوظيفية للمؤسسة.

- الكفاءات و الموارد المتاحة.

1-3-2-4-1. الهيكل التنظيمي للمؤسسة و ثقافتها

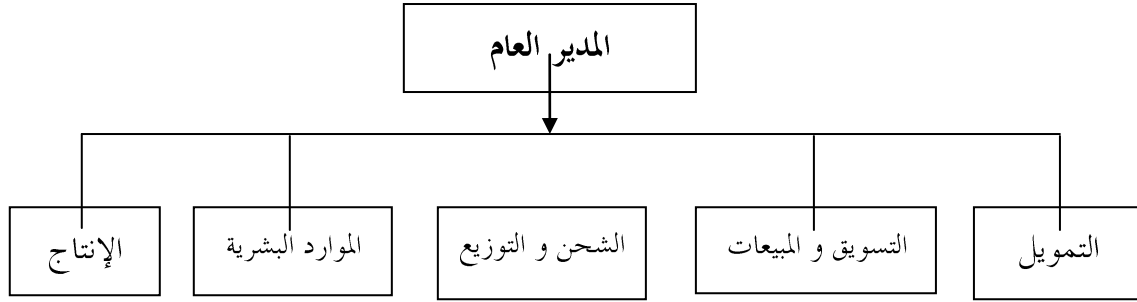
يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة و ثقافتها من المكونات الرئيسية للبيئة الداخلية، و هي عوامل أساسية في دراسة البيئة الداخلية لوجود علاقة بينها و بين صياغة الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة، و بالتالي على مجمل القرارات الهامة التي تتخذها المؤسسة.

1-1-3-2-4-1. الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يحتل الهيكل التنظيمي عاملا حيويا و حاسما في تحديد كفاءة النشاطات التحويلية لأي مؤسسة فضلا عن تأثيره على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بصفة عامة، فالهيكل التنظيمي يتضمن المهام و الاختصاصات التي ستوكل لكل فرد في المؤسسة أن يقوم بها و أيضا العلاقات التي تربط بين الوظائف بعضها البعض، كذلك مجموعات الوظائف التي تكون وحدات تنظيمية (أقسام، إدارات...) و أيضا العلاقات الأفقية و الراسية التي تقوم بينها متضمنة توزيع الوظائف و السلطة و بناء هيكلها. [74] ص 272

وهناك تقسيمات متعددة للهيكل التنظيمية التي تعتمدها المؤسسات، من بينها: الهيكل الوظيفي، الهيكل المتدرج، و الهيكل المصفوفي.

- الهيكل الوظيفي: الذي يعتمد على تصنيف الإدارة بحسب الوظائف، و من مزاياه انه يسمح بالتخصص، لكن في المقابل يطرح مشكل التنسيق بين الوظائف، و المساعدة على إهمال المسؤوليات مما ينجر عنه ضعف في الأداء العام للمؤسسة و حركة غير فعالة للمعلومات.



الشكل رقم 12: الهيكل الوظيفي للمؤسسة [50] ص 703

- الهيكل المتدرج: قدم من طرف فايول، و هو يحدد المسؤولية حسب الوظائف، أو المنتجات و الوحدات، و هذا ما يجعله بسيطاً، و مسؤولياته تكون واضحة، إلا أن هذا النوع من الهياكل يكون صارماً بسبب تحديد المهام بدقة، و هذا يؤثر بدوره على روح الإبداع و المبادرة.

- الهيكل المصفوفي: يندمج وفقه كل وحدة ضمن وظيفة واحدة، كأن تخصص مديرية الإنتاج لإدارة الإنتاج في الوحدات التابعة للمؤسسة، و يتميز هذا الهيكل باللامركزية في القرارات و خلق منافسة بين الوحدات، إلا أن تعدد المشاريع يصعب من عملية الرقابة و التنسيق، و هذا يساهم في إنشاء اختلافات بين الرؤساء و الإدارات.

نشير في الأخير إلى أهمية مراعاة المرونة في تصميم هيكل المؤسسة، حيث لا يمكن للمؤسسة اعتماد تصميم دائم خلال دورة حياتها، لان الهيكل بطبيعته يتأثر بعوامل التغيير في المؤسسة فإذا حدث أي تغيير يمكن للمؤسسة إعادة تصميمه بسهولة حتى يتلاءم مع الأوضاع الجديدة للمؤسسة.

2-1-3-2-4-1. ثقافة المؤسسة

يعتبر مفهوم ثقافة المؤسسة من المفاهيم الحديثة، حيث تم إدماجها في فكر الإدارة الاستراتيجي مع بداية الثمانينات، و تعرف ثقافة المؤسسة بأنها "نموذج السلوك الذي ينمو في المؤسسة من خلال تعلمها التكيف و التعامل مع مشاكل التأقلم الخارجي و التكامل الداخلي و الذي أثبتت فعاليته بدرجة كافية بحيث يمكن اعتباره صحيح و يمكن تعليمه للأعضاء الجدد باعتباره الطريقة الصحيحة للإدراك و التفكير و الشعور، كما يمكن للمدراء استخدام المنتجات الثقافية كروافع للتأثير على أنشطة وضع الإستراتيجية و تنفيذها و تطبيقها و توجيهها". [75] ص 194

كما عرفت على أنها "مجموعة طرق التفكير و التفاعل المشتركة بين أعضاء نفس المؤسسة، أو هي ثقافة تتصل بإطار مفاهيمي، نظام قيم و قواعد منظمة نسبياً، يتقاسمها مجموعة متعاملي المؤسسة، تجمع القيم، القناعات، الفرضيات، الاتجاهات و المبادئ المشتركة بين الذين يعملون في

المؤسسة." [76] ص 10. و لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها، لكن هذا لا يمنع من وجود خصائص

مشتركة تميز هذا المفهوم، هذه الخصائص يمكن تلخيصها في العناصر التالية: [76] ص 11

- ثقافة المؤسسة هي ظاهرة جماعية: تسمح ثقافة المؤسسة بتكثف الأفراد ضمن مجموعة واحدة (منظمة)، و التوحد حول قيم و قوانين مشتركة، و هي كذلك مجال أين يستطيع فيه أفراد المؤسسة

التواصل و اكتشاف ما الذي يوحدهم و يدركون ما الذي يميزهم عن الجماعات الأخرى.

- ثقافة المؤسسة تنبع من نشاط رمزي: ذلك أنها تسمح للأفراد التابعين لنفس المجموعة بتبادل إنتاجهم

الرمزي مع مجموعة أفراد خارجة عن المؤسسة، و هذا الإنتاج هو محصلة الأفكار التلقائية مع

عناصر خصائص المؤسسة، و قد يتخذ الإنتاج الرمزي شكل أسماء، شعارات، ألوان معينة...

و غيرها، و معالجة بعض الرموز يكون مفيدا للمؤسسة لأنها قد تشكل تغييرات قوية في أساليب نظام

إدارة أعمالها.

- ثقافة المؤسسة مرتبطة بمفهوم التكوين: تتمتع ثقافة المؤسسة بطابع التجانس الداخلي و

الاستمرارية، و ما يسمح بهذا التواصل هو تحول المعارف و انتقالها إلى الأعضاء الجدد، عبر

الاحتفالات و التظاهرات و كل أشكال الالتقاء بين الأفراد، لذلك تعتبر قيم ثقافة المؤسسة قيم راسخة

و لا تتغير بسهولة عبر الزمن.

- ثقافة المؤسسة بناء اجتماعي متطور: حيث تتطور ثقافة المؤسسة نتيجة أحداث و حركات مسيرة

من طرف المؤسسة حول مسارها.

أما عن أهمية ثقافة المؤسسة فهي تتمحور حول:

- التقليل من الاختلافات الفردية و نتائجها على المؤسسة؛

- العمل كإطار أو مرجع يحكم سلوكيات العاملين؛

- عامل أساسي في إيجاد الالتزام و الانضباط بين العاملين؛

- المساهمة في عملية الاستقرار للمؤسسة.

و نشير إلى انه يمكن لثقافة المؤسسة أن تكون عنصرا ايجابيا، و ذلك عندما تكون عامل أساسي

لتحفيز الأفراد و توجيههم نحو أداء أفضل، أو قد تكون عنصر سلبي و ذلك عندما تشكل عائقا أمام

رغبة المؤسسة في التغيير، و هو ما يستوجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار أثناء تغيير

استراتيجياتها أو أنظمتها و تعديلها.

1-2-4-3-2. الأنشطة الوظيفية للمؤسسة

تتكون اغلب وظائف المؤسسة مما يلي:

- وظيفة الإنتاج: إن هدف إدارة الإنتاج هو تحقيق أقصى كفاءة ممكنة من استخدام الموارد بغرض إنتاج السلع، و يتطلب ذلك تصميم نظام الإنتاج من ناحية و تشغيله من ناحية أخرى، و هذا يتطلب الكثير من القرارات منها الطويلة و القصيرة الأجل، و كأمثلة عن القرارات، اختيار موقع المصنع، التخطيط الداخلي للمصنع، ظروف العمل داخل المصنع، نسبة الإنتاج... و غيرها.
- وظيفة التمويل: تتمثل الوظيفة الأساسية لهذا النظام في البحث عن مصادر تمويل العمليات، إعداد و تطبيق سياسات تمويلية صحيحة، تمويل جميع الأنشطة و العمليات التي تقوم بها المؤسسة.
- البحث و التطوير: تسعى من خلاله المؤسسة إلى إيجاد طرق للابتكار و التجديد بالاستعانة بدراسات متخصصة إما باستغلال الكفاءات الموجودة داخل المؤسسة أو المتخصصين الموجودين خارج المؤسسة، و تستفيد المؤسسة من هذا المجال في تصميم منتجات جديدة أو تطوير منتجات حالية، و تحسين مستوى الجودة، و نظم التكاليف، و منافذ التوزيع، و طرق الترويج.
- وظيفة الموارد البشرية: تهتم هذه الوظيفة بتسيير الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، و رفع الكفاية الإنتاجية للعمال من خلال الرقابة المستمرة و التحفيز، و تحقيق تعاون كامل بينهم و بين باقي الإدارات الأخرى الموجودة في هيكل المنظمة، كذلك من مهام إدارة الأفراد العمل على إيجاد و خلق علاقات طيبة بين طبقات العمال داخل المؤسسة لإزالة أية خلافات قد تعيق من سير العمل و ذلك بتهيئة الجو الملائم لبث روح التعاون داخل المؤسسة.

1-2-4-3-3. الكفاءات و الموارد المتاحة

- يرتبط مفهوم الموارد بعناصر الإنتاج المتمثلة في رأس المال، الموارد البشرية، المواد الأولية، الآلات و التجهيزات، و التنظيم، إضافة إلى موارد المتعلقة بالمعلومات، و تكون الموارد إستراتيجية إذا كانت لها الخصائص التالية:
- القيمة حيث يتم تخصيصها لاستغلال الفرص ومواجهة التهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة.
 - الندرة: ليست متوفرة لدى كل المنظمات و يصعب الحصول عليه.
 - غير قابلة للتقليد نظرا لوجود أصول خاصة وكفاءات مترابطة.
 - طول فترة حياتها و يصعب على المنافسين اكتشافها.
 - الملكية: غالبا ما تكون محمية عن طريق القوانين.

أما الكفاءات فتتضمن الأصول، الموارد و مختلف المعارف والتطبيقات التي تتحكم فيها المؤسسة، وتكون الكفاءات إستراتيجية أو محورية إذا كانت تشكل مزايا تنافسية مستدامة لمواجهة المنافسين، حيث تتميز بصعوبة تقليدها، تقدم قيمة مضافة حقيقية للزبائن وتسمح بفتح فرص في عدة أسواق.

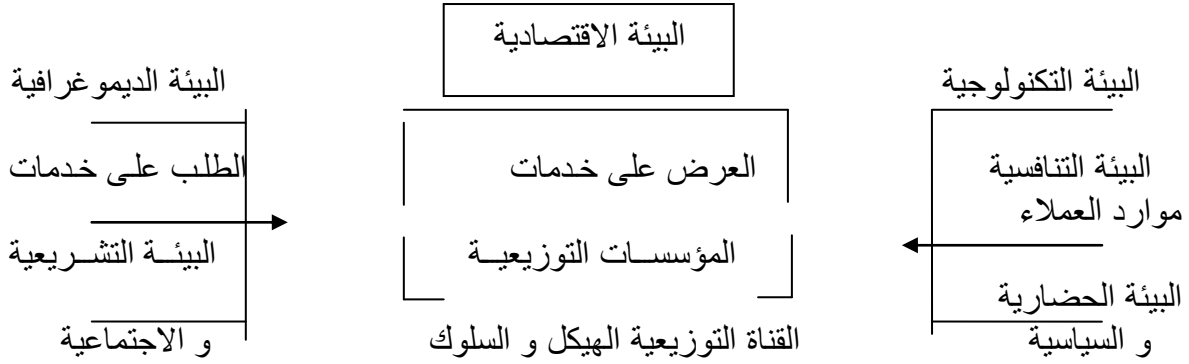
1-4-3. العلاقة بين قنوات التوزيع و البيئة التسويقية

إن التعقيد البيئي الذي تعيش في ظلّه جميع المؤسسات الاقتصادية، يترك الأثر الواضح على قدرات هذه المؤسسات و هي تدير النشاطات المختلفة و المصممة لتحقيق أهدافها، و النشاط التوزيعي تأثر إلى حد كبير بتلك التعقيدات البيئية فطبيعة نشاط قنوات التوزيع قائم على بناء العلاقات و التبادلات مع الموزعين و المؤسسات التوزيعية الخارجية، و ذلك بقصد إيصال السلعة إلى المستهلكين المنتشرين في الأسواق المستهدفة، و أي تغير يمس هذه الأطراف ينعكس على أداء قنوات التوزيع بشكل عام.

مثلا المؤسسة التي اعتمدت على سياسات التوزيع الوحيد قد تجد بعد فترة أن هذه السياسة لم تعد مناسبة نتيجة نجاحها في السوق و ازدياد فئة المستهلكين الذين يودون الحصول على منتجاتها و قد تجد المؤسسة أمامها فرصة الدخول في أسواق جديدة، مما يجعل الإدارة مضطرة إلى توسيع شبكة التوزيع حتى يمكنها تغطية سوقها النامي، و هذه القرارات قد يكون له تأثيراته السلبية على الوسطاء القدامى الذين اعتادوا التعامل حصرا معها، إن هذه العوائق لا يجب أن تمنع المسؤولين عن تطوير قنواتها لكي تجعلها مناسبة لظروف البيئة التسويقية التي تعيشها المؤسسة و لكن مع مراعاة الحيطة و الحذر عند إجراء أي تغيير في النظام و دراسة تأثيراته على المستهلكين و الوسطاء و المنافسين.

لذلك يعتبر هيكل قنوات التوزيع من عناصر المؤسسة المتأثرة باستمرار بما يحدث في بيئتها الخارجية، و ان القرار السليم في اختيار قنوات التوزيع يجب أن يكون مبنيا على احتمالات التغير المتوقعة في البيئة التسويقية التي تعمل فيها قنوات التوزيع و أساليب مواجهتها، و على هذا الأساس عرفت بيئة القنوات التوزيعية بأنها مجموعة القوى و المتغيرات التي تؤثر على أداء الأنشطة التوزيعية داخل القناة التوزيعية. [9] ص 56

و عناصر هذه البيئة يمكن توضيحها في الشكل الموالي:



الشكل رقم 13: يوضح بيئة قنوات التوزيع [9] ص 57

إذا تعمل قنوات التوزيع في بيئة تتميز بتعدد و اختلاف متغيراتها، و هو ما يجعل من اختيار القناة التوزيعية المناسبة مرحلة معقدة و صعبة و تتطلب دراسة شاملة لهذه العوامل لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار الاختيار، و ذلك حتى يرتقي أداء قنوات التوزيع إلى المستوى المطلوب و يحقق الأهداف التوزيعية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها و بما يساهم في تحقيق الأهداف العامة.

- خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما سبق تبين لنا أن قنوات التوزيع تركز على أداء وظائف مادية، ووظائف تجارية من أجل توريد احتياجات المستهلكين من السلع بشكل دوري و مستمر، و يتوجب عليها للحفاظ على ذلك سد العديد من الفجوات التي تفصل ما بين المنتج و المستهلك، و نتيجة لهذه الفجوات تظهر قنوات التوزيع لتقوم بدور أساسي يتمثل في مقابلة العرض و الطلب، إن هذا الدور و نتيجة للتطور الذي شهده المفهوم التسويقي بكل أبعاده، لم تعد قنوات التوزيع مجرد طريق تسلكه السلعة للوصول إلى الزبون النهائي، و إنما هي وسيلة فعالة في إنشاء ما يسمى بنواتج الخدمات.

كما أن انسيابية المنتجات تكون من خلال العديد من أنواع القنوات المتاحة، بحسب الأهداف التي ترغب الإدارة التوزيعية تحقيقها و تعتبر القناة التي يقدم فيها أعضاءها مستوى عال و متقدم من الخدمات هي القناة الأنسب لتحقيق أكبر عائد ممكن.

من جهة أخرى يتوقف نجاح المؤسسة مستقبلاً على مدى تأقلمها مع عوامل البيئة التسويقية ذلك أن القرارات التي تخص كيفية بلوغ الأهداف التي تم تسطيرها من طرف المؤسسة تستدعي الأخذ بعين الاعتبار عوامل المحيط المختلفة و التي من شأنها أن تؤثر على عملها في إطار العلاقة بين المؤسسة و المحيط، و تتكون البيئة التسويقية من بيئة خارجية تجزأ بدورها إلى: بيئة خارجية عامة تضم المتغيرات السياسية والقانونية، الاجتماعية، التكنولوجية، الاقتصادية، الديموغرافية و الثقافية، وبيئة خارجية خاصة تحوي الوسطاء، المستهلكين، المنافسين، و الموردين، و بيئة داخلية يشتمل تحليلها على دراسة عوامل مباشرة تمثل عناصر المزيج التسويقي و عوامل غير مباشرة تمثل هيكل المنظمة و ثقافتها، إضافة إلى الوظائف الإدارية المختلفة التي تمارسها المؤسسة، و من أجل دراسة البيئة فإنه يمكن للمؤسسة الاعتماد على نظام المعلومات التسويقي كأداة لتوفير المعلومات المتجددة و الملائمة لاتخاذ القرارات الفاعلة في المؤسسة.

الفصل 2 تصميم نظام قنوات التوزيع و العوامل البيئية المؤثرة فيها

كما سبق و اشرنا من خلال الفصل الأول فان الكثير من المختصين في التسويق يشيرون إلى أهمية دور قنوات التوزيع في المؤسسة الاقتصادية، حيث يتمسك بعض المديرين بطرق التوزيع التقليدية التي هي في واقع الأمر لا تخدم مصلحة المؤسسة، خاصة في الوقت الحاضر الذي يتميز بشدة المنافسة بين المؤسسات، و لهذا من اجل النجاح يجب أن ننظر إلى قنوات التوزيع كنظام متكامل، ثم وضع إستراتيجية تضمن قيام نظام توزيعي فعال يساعد المؤسسة الاقتصادية على تصريف منتجاتها بطريقة ناجحة.

تعتبر القرارات التسويقية المتعلقة بتصميم القناة التوزيعية من القرارات المهمة جدا للمؤسسة، لان الخطأ في اختيار القناة المناسبة قد يكون له آثار سلبية على المدى البعيد و يمكن أن يؤدي إلى فشل المؤسسة ككل، فضلا عن الانعكاسات التي تحدثها بيئة قنوات التوزيع و المؤثرة على الأداء التوزيعي بشكل عام و هو ما يستوجب من المؤسسة اتخاذ القرارات الصحيحة و المبنية على أساس المعلومات المجمعة و المتوافرة من دراسة بيئة قنوات التوزيع و باستخدام نظام المعلومات التسويقي.

2-1. ماهية تصميم نظام القناة التوزيعية

تعتبر قرارات تصميم قنوات التوزيع الملائمة لتوزيع منتجات المؤسسة من العمليات الصعبة و الهامة في آن واحد و هذا لما لوظيفة التوزيع من خصوصية مقارنة مع عناصر المزيج التسويقي الأخرى، لذا توضع هذه العملية أي تصميم قنوات التوزيع ضمن خانة القرارات الإستراتيجية في المؤسسة، و سنعمل على توضيح هذا المفهوم من خلال عرض قنوات التوزيع كنظام في المطلب الأول، تعريف تصميم القناة التوزيعية في المطلب الثاني، أهمية قرارات تصميم القناة التوزيعية في المطلب الثالث، أما المطلب الرابع فيتناول أهداف تصميم نظام قنوات التوزيع.

1-1-2. قنوات التوزيع كنظام

يعرف النظام على انه هيكل مركب من عناصر متفاعلة تربطها علاقات تبادلية، علاقات تأثير و تأثير في أداء متكامل لتحقيق هدف مخطط. [24] ص 28

و يمكن النظر إلى قناة التوزيع كنظام أي انه نشاط مركب يشارك فيه عدة عناصر و أطراف مختلفة من حيث المصالح و الإمكانيات، و هذه الأطراف تشمل المؤسسة، الوسطاء، و المستهلكين إضافة إلى العناصر الأخرى و التي تربطها علاقات تبادل من اجل الوصول إلى هدف موحد، و يتكون نظام قنوات التوزيع من أربعة عناصر و هي المدخلات، عمليات التشغيل، المخرجات، و أخيرا التغذية العكسية.

تتمثل المدخلات في السلع التامة الصنع، الموارد المالية التي تتضمن عمليات التمويل من البنوك و التأمين، الموارد البشرية و المتمثلة في مجموع المتعاملين في قناة التوزيع، إضافة إلى المعلومات الخاصة بحاجات و رغبات الزبائن، أماكن تواجدهم، و حجم طلباتهم.

تعد عمليات التشغيل من أهم عمليات الوظيفة التسويقية، و التي بمقتضاها يتم جمع و استعمال المدخلات، و بمعنى آخر يتضمن نشاط قنوات التوزيع، تحرك الموزعين لاستلام أو البحث عن طلبيات الزبائن و هذا الدور الأخير أي البحث عن طلبيات الزبائن يسند لقوى البيع للمؤسسة، للقيام بتلبيتها من خلال تجهيز السلعة من مخازن الموزعين الآخرين أو طلبها من مخازن المنتجين، ثم عرضها بأحجام و أشكال تناسب أذواق الزبائن.

أما عن مخرجات نظام قنوات التوزيع فهي تعد كنواتج محققة من عمليات التشغيل، مثال ذلك حصول طلب فعلي على السلع المنتجة، و تحقق انتقال ملكية السلعة من المنتجين إلى الزبائن، بتعبير آخر تشير المخرجات إلى: [40] ص 153

- حجم الطلبيات المجمعة من الزبائن سواء من الموزعين أو الوسطاء، و المستهلكين.
- زمن انتظار و تسليم السلع إلى الجهات الراغبة في الحصول عليها.
- مكان تسليم السلع و حجم الصفقات المبرمة بين المنتجين و زبائنهم.
- بناء تشكيلة للسلع المتاحة.
- القيم المضافة للسلعة.

و أخيرا تشير التغذية العكسية إلى المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة و المتعلقة بمخرجات نظام قنوات التوزيع و التي فيها أفكار عن ما إذا كان النظام يعمل بصورة صحيحة أو أن هناك تعارض بين المخرجات و الأهداف التي رسمت مسبقا.

و تعتبر هذه المعلومات ذات أهمية لأنها تتعلق بإنتاجية القناة، و هي ضرورية جدا لإدارة قنوات التوزيع بكفاءة عبر استخدامها كمدخلات جديدة، حيث تستفيد منها الإدارة التوزيعية في: [40] ص

161

- تقييم وضع التنافس؛
- تطوير طرق لتحسين إنتاجية القناة؛
- وضع معايير لتحفيز و مكافأة أفراد القناة التوزيعية؛
- تعديل هيكل القناة التوزيعية و ذلك بإضافة بعض الأعضاء أو إسقاط بعض الأعضاء الآخرين؛
- التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من العمالة و رأس المال.

و الشكل الموالي يوضح عناصر نظام قنوات التوزيع:



الشكل رقم 14: عناصر نظام قنوات التوزيع [49] ص 23

2-1-2. تعريف تصميم نظام قنوات التوزيع

تعتبر عملية تصميم قنوات التوزيع عملية هادفة، و عبارة عن تصور لمستقبل توزيع منتجات المؤسسة في الأسواق المستهدفة، كما يعد تصميم قنوات التوزيع وظيفة قائمة بحد ذاتها على مستوى إدارة التوزيع، و هي تحتل هذه المكانة البارزة لأنها تساعد المؤسسة في تحديد طرق النفاذ بكفاءة إلى الأسواق التي ترغب في دخولها، و ذلك في إطار وضع نهج تنظيمي و ترتيب منطقي للأطراف ذات

العلاقة و التي تريد المؤسسة بدا علاقات طويلة الأجل معها، و من اجل تحديد مفهوم تصميم قنوات التوزيع فانه يجدر بنا تحديد مفهوم التصميم بشكل عام.

إن تصميم نظام يعني قيام محلل النظم بوضع خطة لترتيب أجزاء النظام في شكل متكامل يفي بالأهداف المطلوب تحقيقها من النظام، و تشتمل هذه الخطة على التنسيق بين الأنشطة، ووضع إجراءات التشغيل، و تحديد ترتيب الأجهزة و كيفية استخدامها بما يحقق أهداف النظام. [77] ص

267

كما عرف تصميم نظام بأنه مجموعة من الخطوات المنظمة لأجزاء و عناصر، من اجل بناء نظام قادر على تحقيق الأهداف بكفاءة. [78] ص 149

إذا يعبر تصميم نظام بمفهومه الشامل عن مجموعة من الخطوات المرتبة ترتيبا يراه المصمم منطقيا و ملائما لتحقيق أهداف موضوعة مسبقا و محددة من طرف المؤسسة، و على هذا الأساس فقد عرفت عملية تصميم قناة توزيع بأنها "سلسلة من الإجراءات التي تتبعها إدارة التوزيع بهدف إنشاء سلسلة من قنوات التوزيع الجديدة التي لم تكن متواجدة من قبل أو تطوير و تعديل قنوات توزيعية قائمة أو حالية بالشكل الذي يجعلها أكثر قدرة على الوفاء بالتزاماتها أمام عملائها و الوقوف أمام المنافسة". [7] ص 95

و عرفت كذلك بأنها "عملية مرتبة و منظمة تساعد المؤسسة في إعادة النظر أو بناء قناة أو قنوات توزيع جديدة". [79] ص 6

و منه تعتبر عملية تصميم و تنفيذ نظام قنوات التوزيع مجموعة إجراءات مرتبة و عمل منظم تقوم بها إدارة التوزيع، من اجل تحسين و تعديل قنوات توزيعية حالية أو من اجل بناء و اختيار قنوات توزيعية جديدة، و قد تزايدت أهمية هذه الوظيفة في ظل التطورات العديدة التي طرأت على السوق و التي تستوجب البحث الدائم عن كيفية وضع و تصميم نظام توزيعي فعال يسمح للمؤسسة بالوصول إلى مستهلكيها بكفاءة عالية، لذلك تسعى المؤسسات من خلال قنوات التوزيع إلى خلق قيمة للزبون و تدعيم قنواتها التوزيعية بالشكل الذي يمكنها من مواجهة تحديات المنافسة.

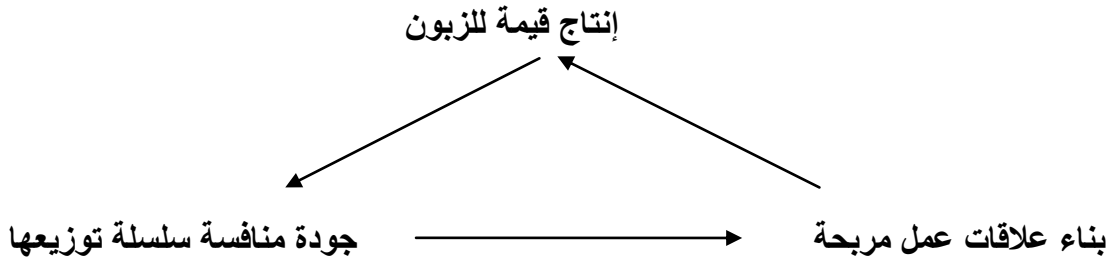
و نشير إلى أن كثير من المؤسسات تبدأ عملية التصميم و التخطيط بمراجعة و دراسة تصميميها الحالي و من ثم تقرر ما إذا كانت بحاجة إلى تعديل أم لا، أما التصميم الأولي الذي يكون في بداية المشروع فانه عادة ما يكون ارتجاليا و بمراعاة بعض الظروف الحالية و الذي يراها المسؤول جديدة بالاهتمام.

2-1-3. أهمية تصميم نظام قنوات التوزيع

أن المؤسسات المنتجة نادرا ما تعمل بمفردها في إنتاج قيمة للزبون و بناء علاقات عمل مربحة، و بدلا من ذلك تكون معظمها رابطا فرديا من خلال قنوات التوزيع و سلسلة عرض اكبر، بذلك لا يعتمد نجاح المؤسسة على جودة أدائها فقط إنما على جودة منافسة سلسلة توزيعها كلها مع قنوات المنافسين، و لكي تكون المؤسسة قادرة على إدارة العلاقة مع الزبون يجب أن تكون أيضا قادرة على إدارة العلاقة مع شركائها. [7] ص 95

و منه تكمن أهمية عملية تصميم قنوات التوزيع في تزويد النظام التوزيعي بالمقومات الأساسية لتعظيم القيمة للمستهلك و بناء علاقات عمل مربحة مع الوسطاء إضافة إلى زيادة قدرة منافذ التوزيع على التنافس أمام القنوات المنافسة.

و على هذا الأساس فان من متطلبات نجاح أي مؤسسة هو قدرتها على تصميم هيكل قنوات توزيعها بالشكل الذي يحقق الأبعاد التالية:



الشكل رقم 15: الأبعاد الثلاث لتصميم قناة التوزيع [7] ص 96

2-1-3-1. إنتاج قيمة للزبون

لقد سبق و أوضحنا أن قنوات التوزيع أصبحت وسيلة فعالة في إنشاء نواتج الخدمات، و تعبر هذه النواتج عن مجمل خدمات القيمة المضافة التي يولدها أعضاء القناة و يلمسها المستهلك في المنتج المشتري، و تتضمن نواتج الخدمات: زمن الانتظار و التسليم ، ملائمة المكان، التجميع، التجزئة، و التنويع، لذلك أصبح على إدارة التوزيع تصميم قنواتها التوزيعية بما يحقق: [15] ص 235

- الدقة في مواعيد التسليم؛
- تحديد الأماكن المناسبة لإنشاء سلسلة قنواتها التوزيعية؛
- توفير الإمكانيات المادية و البشرية الضرورية؛
- تنويع قنواتها التوزيعية لتوسيع ظهور منتجاتها في نقاط البيع.

2-3-1-2. بناء علاقات عمل مربحة

عرفت المؤسسات حالياً تغييراً في إدارة تدفق السلع إلى الأسواق فبعد أن كانت المؤسسة تهتم بصورة أساسية بإدارة ذلك التدفق داخل حدودها فقط، بدأت بادراك مدى أهمية علاقتها بالأطراف المشاركة (الموردين و الوسطاء) لها في عملية تدفق سلعها و خدماتها ومن ثم ضرورة إدارة تلك العلاقات بصورة تضمن سرعة وكفاءة ذلك للأسواق.

2-3-1-3. جودة منافسة سلسلة توزيعها

إنما تسهم قنوات التوزيع من خلال هذه المنافع إلى فتح مجال التنافس للمؤسسة بكل إمكانياتها لإضافة قيمة للزبون، و يمكن للمؤسسة عبر تجسيد إمكانياتها في الإبداع و العمل بسرعة، و إضافة خدمات أكثر مع الحفاظ على نفس التكلفة من الوصول إلى الأهداف العامة التي سعت إلى تحقيقها وبالتالي زيادة منافسة قنواتها التوزيعية. [27] ص 585

إضافة إلى الدور البارز الذي تمثله قنوات التوزيع، فإن عملية تصميم قنوات التوزيع تعد من العمليات المهمة في المؤسسة نظراً لقدرتها على: [79] ص 7

- توفير النفقات: إن عملية التصميم ترتكز أساساً على الاستخدام الأمثل للوسائل المادية و البشرية و المالية، باكفا الطرق لتحقيق أهداف التوزيع و هذا يؤدي بدوره إلى تخفيض التكاليف.
- التقليل من المخاطرة: بما أن دور التخطيط يكمن في تسهيل عملية انتقال المؤسسة من الحاضر إلى المستقبل لهذا فإن تصميم القناة التوزيعية يقوم على أسس علمية تقلل من مخاطر هذا الانتقال، كتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف قنوات التوزيع، و من ثم أهداف المؤسسة، و الاستغلال العقلاني للموارد خاصة إذا كان هذا المستقبل غير محدد المعالم.
- سبب التغيير و عدم التأكد: حيث يجب على المؤسسات أن تقوم بالتصميم لقنواتها التوزيعية و ذلك من أجل الاستعداد للتغيير المستمر في القوى و الظروف البيئية المؤثرة في أداء قنوات التوزيع.
- الرقابة: معنى ذلك أن المكلفين بقنوات التوزيع لا يمكنهم مراقبة قنوات التوزيع ما لم يكن هناك برنامج تصميمي لهذا العمل فعلمية المراقبة تصبح بلا فائدة دون مخططات.

2-1-4. أهداف تصميم القناة التوزيعية

يقوم القائمون على تصميم قناة التوزيع بصياغة الأهداف التي ستعمل على تحقيقها، من خلال الأهداف الأساسية للإدارة التسويقية التي تعمل على تحقيقها، و تتنوع الأهداف الخاصة بقنوات التوزيع، وفقاً لطبيعة الخدمات التي يريدها المستهلكون و الأهداف طويلة المدى للمؤسسة.

وعادة ما تتمحور أهداف تصميم قناة التوزيع حول: [42] ص 206

- تحقيق أهداف الإدارة التوزيعية بما يساهم في تدعيم الأداء التسويقي خاصة و أداء المؤسسة عامة؛
- تحديد مستوى مرض من التكاليف لكل تدفق يمر عبر القناة؛
- تحقيق رضا الزبون و ذلك بتقديم مستوى عالي من الخدمات بالإضافة إلى جودة العرض؛
- ضمان تغطية واسعة للمنتجات و توفيرها في المناطق التي تبحث المؤسسة عن تكوين أسواق جديدة فيها من خلال توسيع الشبكة التوزيعية الحالية للمؤسسة أو بناء شبكات توزيعية جديدة؛
- تحديد الوسائل التي تحدد كيفية الوصول إلى الأسواق المستهدفة، ليتم تحقيق الاتصال الفعلي بين المؤسسة و أسواقها؛
- زيادة مبيعات المؤسسة عن طريق النشاطات الترويجية و التحفيزات الموجهة نحو الموزعين.
- ضمان استمرار العلاقات بين أعضاء قنوات التوزيع؛
- فرض السيطرة و الرقابة على أداء قنوات التوزيع، و رغم صعوبة هذا الأمر عمليا إلا أن المؤسسات تسعى جاهدة إلى تحقيق ذلك و ضمان الأداء الأمثل لقنواتها.

إن المؤسسات و عبر هذه الأهداف، إنما تسعى إلى المساهمة في بناء نظام توزيعي متكامل و فعال، و إنجاح الاستراتيجيات التوزيعية التي ترغب باستخدامها، إضافة إلى تنمية قدراتها على خدمة أسواقها بكفاءة أعلى من القنوات المنافسة، و هذا الأمر يؤدي إلى تدعيم بصفة مباشرة أهداف المؤسسة في تحقيق هدف الربح، النمو و البقاء.

2-2. إدارة نظام قنوات التوزيع

تعد عملية إدارة نظام قنوات التوزيع في ظل العديد من التعقيدات البيئية من أهم المشكلات التي تواجه المؤسسات الإنتاجية، و التي يجب أن تحظى بأهمية بالغة. و لمعرفة أهم الخطوات اللازمة لعملية إدارة نظام قنوات التوزيع سندرس التخطيط كمرحلة قبلية لعملية التصميم في المطلب الأول، الاستراتيجيات التوزيعية في المطلب الثاني، المطلب الثالث سنخصصه لكيفية تنسيق و توجيه العمليات التوزيعية للقناة، أما المطلب الرابع فسننظر فيه إلى الرقابة على أعضاء قناة التوزيع و طرق تقييم أداءهم.

1-2-2. التخطيط كمرحلة قبلية لعملية التصميم

1-1-2-2. أهداف التخطيط

يعتبر مفهوم التخطيط من أهم وظائف الإدارة الحديثة، و الذي يقوم على عملية الاختيار من بين البدائل المطروحة لإجراءات العمل للمنظمة ككل و لكل جزء من أجزائها، كما يشتمل على تحديد و اختيار الأهداف التي تتكون منها برامج العمل و تحديد وسائل تحقيقها. [50] ص 576

كما عرف التخطيط بأنه الاختيار المرتبط بالحقائق و وضع الفرضيات المتعلقة بالمستقبل ضمن تكوين و تصور الأنشطة المقترحة و التي يعتقد أنها ضرورية و تحقق النتائج المطلوبة. [56] ص 205

لذلك يمكن النظر إلى مرحلة التخطيط لقنوات التوزيع بأنها مرحلة يكون فيها وضع الأهداف و اختيار السياسات و الإجراءات و البرامج التي تستخدم في ما بعد في إعداد مرحلة تصميم القناة [7] ص 135. و تخطيط القناة له علاقة نسبية بالقرارات التسويقية الأخرى و أهداف المؤسسة الطويلة المدى و التي حددت خلال مرحلة التخطيط العام، كما تسعى المؤسسات من خلال التخطيط لقنوات التوزيع إلى تحقيق جملة من الأهداف و المتمثلة في:

- تخصيص الموارد و الإمكانيات لأداء أنشطة قنوات التوزيع، و تحديد طرق الاستخدام المثلى لها؛
- ضمان مستويات الخدمة المطلوبة لتحقيق نواتج الخدمات، من خلال توفير الكميات المطلوبة من السلع و بالنعوية الموافقة لرغبات المستهلكين، في المكان و الزمان الملائمين؛
- إيجاد نوع من التوافق بين التكاليف الخاصة بالنظام ككل و المستوى المطلوب من الخدمة؛
- جعل قرارات قنوات التوزيع منسجمة مع السياسة الكلية للمؤسسة؛
- خلق مستوى جيد من التصورات و الرؤى المستقبلية التي تقوم على رقابة و ديمومة النظام نحو صياغة العديد من الاستراتيجيات في مكوناته بما يتلائم و المتغيرات المحيطة بالمؤسسة؛
- السعي إلى بناء نظام ديناميكي في آليته، و يعمل على تطبيق المفهوم التسويقي الحديث و الموجه نحو خلق قيمة للزبون، و الابتعاد عن الفكر التقليدي في آلية النظام و هي أن السلعة ستصل إلى المستهلك عاجلاً أم آجلاً؛
- بناء و اختيار الاستراتيجيات التوزيعية المستمدة من أهداف الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة.

إذا لا يمكن أن يكون تصميم القناة و اختيار أعضائها ذا معنى إلا إذا حدث في محيط الأسواق التي يأمل المصمم خدمتها، لذلك يعتبر التخطيط للقناة التوزيعية الخطوة الأولى في عملية نقل السلعة

من المنتج إلى المستهلك، و تعمل المؤسسة من خلاله على إيجاد الطرق و الوسائل المناسبة لتسهيل تدفقات السلع و المعلومات بين مختلف الأطراف في قناة التوزيع.

2-1-2-2. متطلبات التخطيط لنظام قنوات التوزيع

من جهة أخرى تتطلب مرحلة التخطيط لنظام قنوات التوزيع دراسة جيدة لكل من:

1-2-1-2-2. دراسة إمكانيات المؤسسة البشرية و المادية

تعد إمكانيات المؤسسة المادية و البشرية بمثابة محددات أو قيود يجب أخذها بعين الاعتبار عند تخطيط نظام قنوات التوزيع، فعلى سبيل المثال يتطلب إجراء مفاوضات مع تجار الجملة تسليم السلع في الوقت المحدد و للالتزام بمواعيد التسليم يجب استخدام وسائل نقل معينة أو إقامة مخازن خاصة أو في مناطق معينة، ولكن الظروف المادية و المالية قد تشكل عائقا أمام تحقيق هذا المستوى من الخدمة، مما يؤدي إلى البحث عن بدائل أخرى توازن بين الإمكانيات المادية و البشرية للمؤسسة و أهداف نظام قنوات التوزيع.

2-2-1-2-2. خصائص السوق و ظروفه الاقتصادية و التنافسية

- تتطلب عملية تخطيط نظام قنوات التوزيع مراعاة ظروف السوق من حيث: [80] ص 145
- طبيعة الأسواق المستهدفة، حاجات الزبائن و أماكن تواجدهم؛
 - طبيعة الظروف الاقتصادية العامة و دراسة تأثيراتها المتوقعة على نشاط قنوات التوزيع؛
 - درجة المنافسة و دراسة مستويات الخدمات التي يقدمها المنافسون؛
 - مستوى التطور التكنولوجي السائدة و وسائل الاتصال المتاحة؛
 - طبيعة القيود الحكومية المفروضة على المؤسسات و التي ترتبط مباشرة بقنوات التوزيع.

2-2-2. الاستراتيجيات التوزيعية

إن إستراتيجية القناة التوزيعية يجب أن تصاغ بالتنسيق مع الاستراتيجيات التسويقية، و المستمدة بدورها من تحليل مستويات محصلة الخدمات المرغوب فيها من قبل المستهلكين و أهداف الإدارة للمؤسسة ككل في المدى الطويل، وبمجرد الانتهاء من وضع الأهداف على أساس كمية الخدمات يمكن لإدارة المؤسسة أن تنتقل إلى صياغة نوعين من الاستراتيجيات المهمة: [9] ص 75

- الأولى تتعلق بمدى التغطية السوقية المطلوبة بالإضافة إلى مدى الدعم المتوقع من تبني استراتيجيات تغطية مختلفة؛

- أما الثانية فمتعلقة بالملكية، ويقصد بها مدى رغبة أو حاجة المؤسسة لامتلاك كل منافذ التوزيع أو جزء منها وذلك لتأمين المستوى المطلوب من الخدمات.

1-2-2-2. التغطية والكثافة والدعم

تغطية السوق، وكثافة التوزيع، والدعم المطلوب عناصر مهمة في إستراتيجية القناة لأنها تقيس مدى تحقيق المنشأة لأهدافها، والمقصود هنا عدد المنافذ أو القنوات الواجب توافرها في منطقة جغرافية معينة، والقدر المتوقع من كل منها واللازم لخدمة المستهلكين في تلك المناطق، من أجل ذلك هناك ثلاث استراتيجيات أساسية لعملية التوزيع وهي مصنفة على أساس كثافتها إلى:

-التوزيع الشامل (الكثيف) Intensive distribution: ويقصد به توفير السلعة أو الخدمة في أكبر عدد ممكن من منافذ التوزيع، حتى تغطي الحصة الأكبر من السوق و بسرعة ممكنة، وهي إستراتيجية تطبق في أغلبية المنتجات ذات الاستهلاك الواسع، والتي يرغب المستهلك في الحصول عليها بأقل جهد ووقت ممكنين، ويمكن استخدام آلات البيع، ومتاجر التجزئة الصغيرة لخدمة هذا الغرض.

ولتطبيق لهذه الإستراتيجية العديد من الانعكاسات السلبية، أهمها ارتفاع تكلفة التوزيع و الاتصال بسبب تعدد المستهدفين من المستهلكين و موزعين، و كذا التعرض إلى خطر فقدان التحكم في صورة العلامة، لذلك يتم استهداف كبار الموزعين لتقليل حدة هذه الانعكاسات. [32] ص 121

- التوزيع الانتقائي Sélective distribution: ونعني بهذا النوع من التوزيع توفير السلعة في متاجر (أو منافذ توزيعية) قليلة ومنتقاة من بين بدائل عدة، ويتم اختيار المنافذ المرغوبة على أساس معايير معينة مثل: سمعة الموزع، وقدرته على خدمة السلعة، أو التزامه بالسعر المحدد من قبل المنتج، وتصلح هذه الإستراتيجية بشكل عام لسلع التسوق، أو السلع التخصصية في بعض الحالات، والسلع المرتفعة الثمن.

والتوزيع الانتقائي لا ينظر إليه كمقلص للمنافسة، لان تقليص و تحديد عدد البائعين يستطيع بناء عنصر المنافسة بين المنتجين للعلامات مختلفة(منافسة العلامات الداخلية)، و عنصر أساسي في هذه الإستراتيجية يكمن في قدرة المنتج على استخدام التعاون مع التجار المختارين، خاصة في مجال الاتصال، هذه الإستراتيجية تستجيب لرغبة التحكم في صورة العلامة أكثر من تطوير الحصة السوقية. [32] ص 121

- التوزيع المحصور Exclusive distribution: ويشير هذا النوع من الاستراتيجيات إلى اختيار موزع أو وكيل وحيد في كل منطقة جغرافية، يرغب المنتج فيها والتعامل معها، ويتم هذا الاختيار في التركيز على التعامل مع مؤسسات تجارة التجزئة المتخصصة كالأسواق المتعددة الكبيرة، متاجر الخدمة الذاتية الصغيرة، و الأسواق الممتازة.

ويسبق هذا الاختيار تأكيد المنتج من جهد الموزع، وقوته، وسمعته في السوق، وقد يتم التعامل مع هذا الموزع (الوكيل) عن طريق عقد قانوني ملزم لكلا الطرفين، فيلتزم المنتج بإعطاء الحق للموزع في بيع سلعته في منطقته الجغرافية، بينما يلتزم الموزع بتنفيذ بنود الاتفاقية، و إتباع التوصيات الخاصة بالأسعار والترويج والإعلان و المحافظة على مستوى معين من المخزون، وتصلح هذه الاستراتيجيات بشكل عام للسلع التخصصية، وأحيانا لسلع التسوق،

2-2-2-2. الملكية

إن احد عناصر إستراتيجية القناة هي تحديد لأي مدى تستطيع مؤسسة ما تقسيم العمل مع أعضاء آخرين في محاولتها للتأكيد على توصيل مستوى خدمات مناسبة، وان أي اختيار استراتيجي أساسي ينطوي على استخدام وسطاء معتمدين أو منتجين بشكل موازي للتكامل العمودي، و البيع الكلي، أو وظائف التجزئة في البيع. [9] ص 76

3-2-2. تنفيذ نظام قنوات التوزيع

تلي مرحلة التخطيط لقناة التوزيع عملية التصميم، و ذلك بهدف إيجاد الآليات و الإجراءات و الخطط التي ستتبعها المؤسسة في توصيل منتجاتها و سلعها إلى الزبائن النهائيين، و باستكمال مراحل التصميم تجد المؤسسة نفسها أمام مرحلة التطبيق و التجسيد في الواقع العملي، و يتطلب تنفيذ الأنشطة المختلفة لقنوات التوزيع الاستعانة بالعديد من الوظائف الإدارية، و نعني بذلك عمليات التنظيم، التوجيه، و التنسيق.

1-3-2-2. تنظيم و موقع وظيفة قنوات التوزيع في الهيكل التنظيمي

بعد أن تقوم المؤسسة بتخطيط قنوات التوزيع و تصميمها (و ذلك ضمن مرحلة تخطيط النشاط التسويقي)، فان المرحلة المقبلة تتطلب ضرورة وجود ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وحدة إدارية مسؤولة عن مختلف أنشطة قنوات التوزيع.

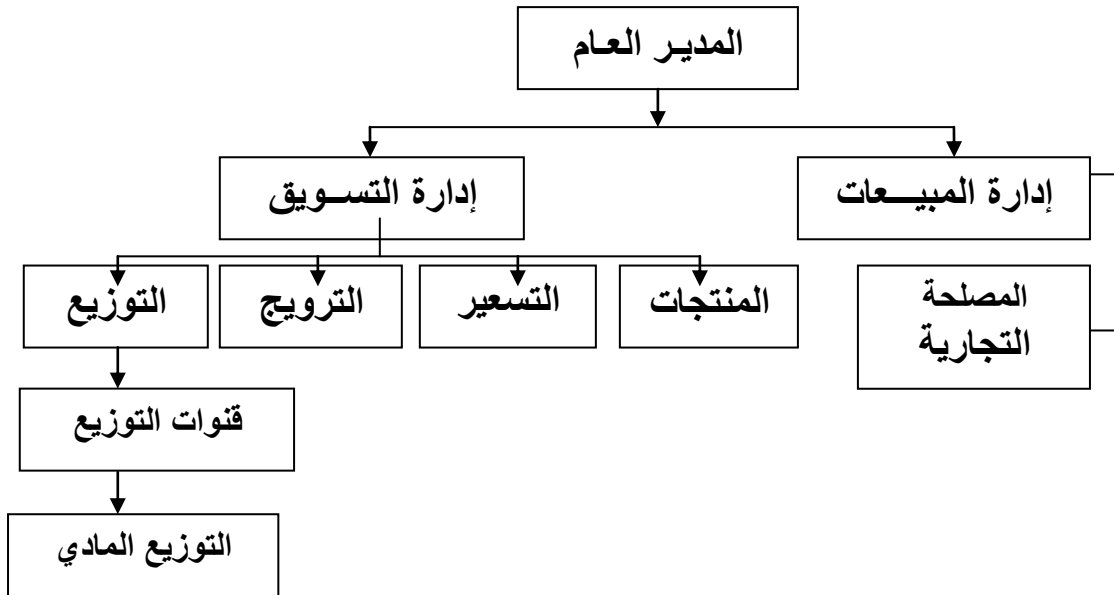
و المقصود بالتنظيم بشكل عام هو تحديد طرق ترابط مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة، أو هو الآلية التي تترابط بها مجموعة كبيرة من الأفراد اكبر من أن تقوم فيما بينها علاقات وجهها لوجه مباشرة، و تشتغل معا في أعمال معقدة، في التحديد المنظم و الواعي لأهدافها المشتركة و في تحقيق تلك الأهداف. [81] ص 290

حيث يدخل ضمن مجال التنظيم تحديد الأنشطة والوظائف والتقسيمات الإدارية، إضافة إلى نطاق الإشراف، و توصيف الأعمال والمهام، وتتبعها اعتبارات توفير القوى البشرية اللازمة، كما يمكن للمؤسسة من خلال التنظيم تحقيق ما يلي: [82] ص 130

- تحديد واضح للاختصاصات و للمسؤوليات بين الوحدات الإدارية ، وللوظائف التي تتكون منها و بالتالي القضاء على التداخل في الأعمال؛
- تحديد واضح للصلاحيات المخولة للرؤساء و للموظفين الذين يشغلون وظائف الوحدات الإدارية في المنظمة، بحيث يتم تجنب حصول أي تنازع أو تضارب في الصلاحيات؛
- تحقيق التناسق الجيد بين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المؤسسة و بين الموظفين العاملين فيها، بحيث يعمل جميع الموظفين في المؤسسة، كفريق عمل واحد و ليس كمجموعة أفراد أو كوحدات منفصلة عن بعضها؛
- المساهمة في تسهيل الرقابة الإدارية للأعمال في المؤسسة؛
- توفير بيئة عمل مناسبة في المؤسسة ينمو فيها التعاون الاختياري بين الوحدات الإدارية و بين الموظفين العاملين فيها.

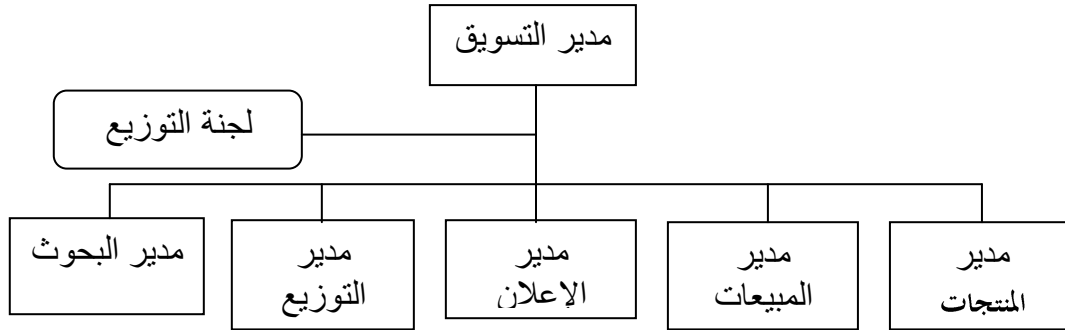
و تحدد الوظائف و المسؤوليات ضمن هيكل تنظيمي، و بالرغم من أن قنوات التوزيع تمثل ركنا أساسيا في الوظيفة التسويقية إلا أن العديد من المؤسسات تقوم بإسناد مسؤولية الإشراف على قنوات التوزيع إلى إدارات و فروع مختلفة.

- مسؤولية التوزيع مسندة إلى إدارة المبيعات، أو إدارة التسويق: تكفي بعض المؤسسات و خاصة الصغيرة منها بإسناد مسؤولية الإشراف على قناة أو قنوات التوزيع التي تتعامل معها إلى مدير المبيعات أو مدير التسويق، كما يوضحه الشكل الموالي:



الشكل رقم 16: الموقع التقليدي لوظيفة قنوات التوزيع في الهيكل التنظيمي [28]

- إنشاء لجنة دائمة خاصة بالتوزيع: إن من بين انعكاسات التطور التنظيمي هو قيام بعض المؤسسات بتشكيل لجان للإشراف على نظام قنوات التوزيع، حيث تقوم بعض المؤسسات بإنشاء لجان دائمة مكونة من مدراء عن مختلف أنشطة التوزيع و التي تجتمع بصفة دورية، و تكون مهمتها استشارية فيما يتعلق بتحديد أهداف و تطوير نظام قنوات توزيع بالمؤسسة ووضع الاستراتيجيات و الخطط الطويلة الأجل.



الشكل رقم 17: موقع لجنة التوزيع في الهيكل التنظيمي [8] ص 248

- تكوين لجنة لمديري المبيعات و الإعلان و البحوث: تنشأ المؤسسة هذه اللجنة المؤقتة سعياً منها إلى التنسيق بين الأنشطة و الإدارات التسويقية الرئيسية بالمؤسسة و منافذ التوزيع التي تستخدمها، و تقوم هذه اللجنة بوضع الأهداف التي تروج المؤسسة تحقيقها من نظام التوزيع الذي تستخدمه، و تضع التقسيمات التي تتعامل معها القنوات و البرامج التي تهدف إلى تنمية قدراتهم، و تنظيم الاتصال بالمتعاملين مع المؤسسة، و تكون هذه اللجنة تابعة إلى مدير التسويق.

2-3-2-2. توجيه العمليات التوزيعية و الأدوات المستخدمة

التوجيه في نطاق المؤسسات هو واحد من الأدوات الإدارية التي يمكن عن طريقها التحقق من أن جهود الأفراد بالمؤسسة تسير في الطريق الصحيح نحو تنفيذ الخطط و تحقيق الأهداف بكفاءة.

و يعرف التوجيه بأنه وضع المؤسسة للسير بخطى ثابتة نحو تحقيق الأهداف، و ضمان أن سير

العمل يتم بالمستوى المطلوب، بما يضمن التحقيق الجيد للأهداف. [83] ص 255

كما يعرف بأنه عملية إدارية تنفيذية تنطوي على قيادة الأفراد و الإشراف عليهم و توجيههم و إرشادهم و رعايتهم حول كيف ينفذون العمل المطلوب منهم تحقيقاً للتنسيق بين جهودهم و تنمية

التعاون وصولاً إلى الهدف المشترك. [56] ص 269

فكما هو واضح من خلال التعاريف، فإن التوجيه يعنى بدفع الأفراد لإنجاز الأعمال المسندة إليهم باختيارهم و ينطوي على جميع الأنشطة التي يجب أن ينفذها العاملون في فترة معينة، و ذلك من اجل تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في: [83] ص 257

- حشد جهود الأفراد العاملين بالمؤسسة نحو تحقيق الأهداف المرجوة؛
- توجيه و تكوين العامل بما يجعله اقل احتياجا للإشراف في المستقبل؛
- توفير بيئة عمل مناسبة و مشجعة على إطلاق القدرات الإبداعية للعاملين و الموجهة نحو خدمة المؤسسة؛
- تقييم قدرات و درجة إتقان العاملين لأعمالهم، و ذلك بهدف التعرف على حاجة الأفراد إلى التدريب أو مدى صلاحيتهم للوظائف المسندة إليهم؛
- التعرف على مدى انجاز الأعمال مع اكتشاف الصعوبات التي تحول دون ذلك؛
- إيجاد توافق و العمل على التنسيق بين جهود الأفراد و أهداف المؤسسة؛
- التأكد من أن العمل ينفذ وفقا للخطة و التنظيم و البرامج و التعليمات المقررة.

و من اجل القيام بوظيفة التوجيه يعتمد المديرون على العديد من الأدوات، و من بين الأدوات التي تستخدم على نطاق واسع في وظيفة قنوات التوزيع، نجد:

1-2-3-2-2. التحفيز

يهدف التحفيز إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل لكي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، و عملية تحفيز منافذ قنوات التوزيع تعتبر من المهام المجهدة على المدراء، لأنه يوجد العديد من الطرق و الأساليب التي يستخدمها المدراء و التي تتوقف على المفاهيم و الاتجاهات السائدة لديهم، و البداية السليمة لتحفيز أعضاء القناة هو دراسة حاجات و رغبات و أهداف الوسطاء من وجهة نظرهم، و الملاحظ أن المدراء يختلفون اختلافا كبيرا في مدى تقديرهم لعلاقات التوزيع و القائمين به، و لكن رجال الإدارة الحديثة يرون أن أسلوب تحفيز و توجيه الوسطاء يتطلب أن تعرف ماذا يريد المنتج من الموزع، و ماذا يتوقع الموزع من المنتج، و اثر ذلك على أهداف كل منهما و السياسات التي تحقق إرضاء كل أعضاء النظام. [8] ص 248

فمفهوم التحفيز السليم للوسطاء يقوم على أساس علاقة التكامل بين أجزاء النظام، و ليس على أساس العلاقة العدائية التي يتصورها أعضاء النظام عن بعضهم، أما عن الطرق المستخدمة في تحفيز الوسطاء فهي متعددة و مختلفة باختلاف الغرض منها، فقد تكون مادية مثل العلاوات و

المكافآت، أو معنوية مثل الاعترافات و التقديرات، توسيع نطاق الوظيفة، المشاركة في اتخاذ القرارات... و غيرها.

2-2-3-2-2. الاتصال

يعتبر الاتصال وسيلة ضرورية للتوجيه الإداري و يمكن تعريفه بأنه عملية انتقال المعلومات و تبادل الأفكار، أو هو عملية تكوين و توحيد الأفكار بين المرسل و المستقبل [84] ص 145. و من مقومات الاتصال الإداري الفعال ما يلي: [81] ص 428-429

- أن يكون لدى المسؤولين الإلمام بالمعلومات الكافية أي توصيل معلومات مفهومة و معالجة مسبقاً؛
 - التفهم المستمر لوجهات نظر و مشكلات الأفراد و جعلهم يشعرون بذلك؛
 - كسب ثقة العاملين و تجنب أية ردود فعل سلبية؛
 - اعتماد مصدر وحيد للمعلومات، أي على المسؤول أن لا يدع الفرصة لان تتسرب الأنباء قبل أن يذيعها هو على الأفراد حتى يعتمد عليه كمصدر وحيد للمعلومات؛
 - عدم زيادة حجم المعلومات المنقولة أكثر من اللازم؛
 - الالتزام بالتوقيت السليم لتوصيل المعلومات؛
 - وضوح التعليمات أي تجنب سوء الفهم الناتج عن اختيار الألفاظ الغير مناسبة أو عن طريق الكتابة الغير واضحة؛
 - تشجيع الاتصال من أسفل إلى أعلى و ذلك باستخدام الوسائل المناسبة.
- إن الاتصالات الخاصة بوظيفة قنوات التوزيع في المؤسسة تكون إما، داخلية تشمل الرسائل و المعلومات المتبادلة مع المستويات الإدارية الأخرى، أو تكون اتصالات خارجية و الهدف منها هو تبادل الاتصال و المعلومات مع الموزعين الخارجيين.

- الاتصالات الداخلية: تتم بدورها في اتجاهات مختلفة أي تكون جانبية أو نزولاً و صعوداً، حيث تشير الاتصالات النازلة إلى رسائل المسؤولين في الإدارة العليا و المرتبطة بالإجراءات و التعليمات و الأوامر الواجب إتباعها من طرف الإدارة المسؤولة عن قنوات التوزيع، أما الاتصالات الجانبية فهي تتم بين إدارة قنوات التوزيع و الإدارات الأخرى على نفس المستوى، كتبادل المعلومات مع إدارة المبيعات حول كمية و حجم المبيعات لفترة معينة، المبيعات المتوقعة، مبيعات الموزعين حسب المناطق و غيرها من المعلومات التي تهتم الطرفين، بينما تشير الاتصالات الصاعدة إلى المعلومات

المرسلة من مختلف مصالح إدارة قنوات التوزيع و التي تحضر في شكل تقارير و إحصائيات من اجل إرسالها إلى مسؤولي الإدارة العليا.

- الاتصالات الخارجية: تكون باتجاه الموزعين الخارجيين، و تسعى المؤسسة من خلالها إلى توافر اكبر قدر ممكن من المعلومات الخاصة بأنشطة هؤلاء في الأسواق المستهدفة، و من بين المعلومات التي ترغب المؤسسة في الحصول عليها، حجم مبيعات منتجات المؤسسة لكل موزع، آراء المستهلكين حول منتجاتها، هوامش الربح المضافة من الوسطاء، أسعار البيع النهائية للمنتجات في الأسواق، وضعية منتجات المؤسسة أمام المنتجات المنافسة، نوعية الخدمات التي يرغب بها الوسطاء.

3-3-2-2. التنسيق في مجال قنوات التوزيع

يشير التنسيق بمفهومه الشامل إلى توحيد الجهود الإدارية و التحقق من أن العملية التنظيمية تساهم في انجاز الأهداف، أي أن التنسيق عبارة عن تحقيق التكامل لأنشطة الأفراد و الوحدات في شكل منظم بحيث تعمل في اتجاه الهدف المشترك. [50] ص 721

و قنوات التوزيع باعتبارها واحدة من الوظائف الرئيسية في المؤسسة تحتاج إلى درجة كبيرة من التنسيق بينها و بين الوظائف الأخرى و حتى مع المحيط الخارجي، بعبارة أخرى تحتاج قنوات التوزيع إلى التنسيق على المستوى الداخلي و التنسيق على المستوى الخارجي.

1-3-3-2-2. التنسيق الداخلي

1-1-3-3-2-2. العلاقة التأثيرية بين التوزيع و العناصر الأخرى للمزيج التسويقي

تعتبر الاستراتيجيات التسويقية المحدد لنجاح أو فشل المؤسسة، و أهم مرحلة فيها تخص بناء استراتيجيات المزيج التسويقي، و التي تتطلب صياغة استراتيجيات فرعية لكل من المنتج، التسعير، التوزيع، و الترويج، و هذه العناصر يجب أن تعمل بصورة منسجمة و متكاملة من اجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية الكلية للتسويق، و قنوات التوزيع باعتبارها الركن الأساسي في عملية التوزيع فهو يمثل جزء من هذا التكامل، و يؤثر على باقي العناصر الأخرى.

فمؤسسات التجزئة عبر أنشطتها و طرق العرض الخاصة بها تخلق قيمة للزبون، حيث تعتمد هذه القيمة على عاملين رئيسيين هما، المنفعة الخاصة بالسلعة و المدركة من جانب المستهلك، ثم الثمن الذي يجب دفعه من اجل هذه السلعة، وكلما زادت مستويات المنفعة بالمقارنة بالسعر كلما زادت القيمة للمستهلك، و ارتفعت تبعاً لذلك درجة استعداده لشراء السلعة. [45] ص 139

و قد يلجا بعض الوسطاء إلى زيادة هوامش أرباحهم على السلع التي تباع بكثرة و تلقى رواجاً في السوق، و قد تؤدي هذه الزيادة إلى ارتفاع سعر السلعة عن حدود الأسعار التي يرضى بها المستهلكون، مما يؤدي إلى تحول الزبائن إلى شراء السلع المنافسة.

بالإضافة إلى عنصر السلعة و السعر، تؤثر قنوات التوزيع على صورة المنتج و ميزانية الإعلان [42] ص 206، من خلال المعلومات التي توفرها قنوات التوزيع للمستهلكين، فالمؤسسة عندما لا تعرف منتجاتها بشكل جيد و لا يتوفر لدى المستهلك المعلومات الكافية عن السلعة، فإنه يلجا إلى طلب المعلومات التي تخص السلعة من الموزع، و إعطاء معلومات غير صحيحة عن السلعة قد يؤدي إلى تكوين صورة سلبية عن المنتج و امتناع المستهلك عن الشراء، لذلك يلعب الموزع دوراً هاماً في الترويج للسلعة و تحفيز الأفراد على الشراء في نقاط البيع، و يستطيع المنتجون استغلال ذلك بتحفيز الوسطاء لصالح المؤسسة.

2-2-3-3-1-2. العلاقة التأثيرية بين قنوات التوزيع و أنشطة التوزيع المادي

إن كفاءة التسويق عامة و التوزيع خاصة تعتمد بصفة أساسية على أداء كل طرف عضو في العملية التوزيعية، حيث يبقى على القائم بالسلعة سواء كان المنتج أو الموزع أن يسعى بكل الطرق إلى إتمام وظيفته المرتبطة إما بعمليات التوزيع المادي أو بأنشطة قناة التوزيع، أن يؤديها بالشكل المطلوب مستخدماً في ذلك جميع الوسائل المتاحة لإيصال السلعة إلى من يطلبها في الوقت و المكان المناسبين، و بالشكل و الكمية المناسبة.

و ما يلاحظ حول الوظائف التي يقوم بها المنتج و الوسيط داخل قنوات التوزيع هو تداخلها مع أنشطة التوزيع المادي، فرغم أن التوزيع المادي و قنوات التوزيع هما نشاط واحد لوظيفة التوزيع في المؤسسة، إلا أن هناك علاقة تأثيرية و تداخلية بين هذين الركنتين، يمكن توضيحها من خلال ما يلي :

[7] ص 325

- إن من مهام التوزيع المادي هو توفير السلع للقنوات التوزيعية في وقت و مكان حدوث الطلب، و أي خلل في إمداد القنوات بما تحتاجه يؤدي إلى عدم إمكانية إتمام عملية التبادل؛
- أن لكل منهما دور مكمل للآخر، و يعد خدمة الزبون محور أنشطتهما؛
- يمكن منع التداخل أو الازدواج بين النشاطين عبر التعريف الدقيق لنوع المنتجات المطلوبة و تشكيلتها المرغوبة من طرف الموزعين، و يكون ذلك وفق برامج منسقة بين مسؤولي قنوات التوزيع و مسؤولي التوزيع المادي؛
- يساعد تحديد مستوى الخدمات التي يرغب بها أعضاء القنوات للحصول عليها من التوزيع المادي بتفادي حدوث اختلافات؛

- تساهم المعايير و المقاييس الرقابية الموضوعية على عمل قنوات التوزيع و التوزيع المادي من قياس أداء و عمل كل منهما، لتحديد مسؤولية أي خلل قد يحدث بهذا المجال.

2-3-3-2-2. التنسيق الخارجي

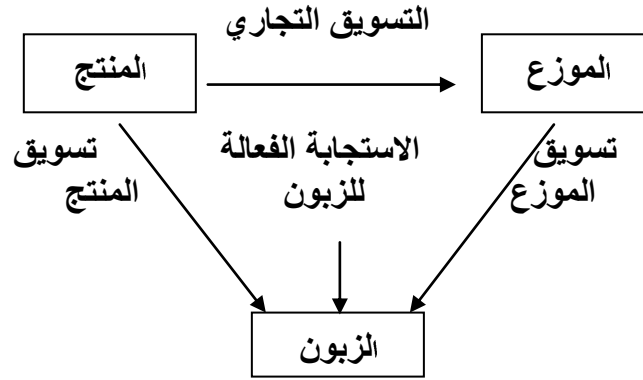
توصف قنوات التوزيع بأنها نظام سلوكي و اجتماعي، فالمؤسسات التوزيعية الأعضاء في قنوات التوزيع تعتبر كمنظمات مستقلة أو فردية، يربطها معا هدف مشترك [85] . و العلاقة بين المؤسسات التوزيعية و المنتجين كانت دائما تمثل نوعا من الصراع من اجل القوة، فالمنتج يرغب في توزيع منتجاته على نطاق واسع و بأقل التكاليف، أما الموزع فيرغب بإدارة المخزون بكفاءة و الاستخدام الأكثر كفاءة و إنتاجية للمساحة المتاحة له.

و في الكثير من الحالات نجد أن المنتجين يتمتعون بالقوة الأكثر في القناة التوزيعية، فهم يحاولون أن يكونوا بمثابة الرواد لتولي القيادة للأنشطة المختلفة لجميع أعضاء القناة التوزيعية من خلال التنسيق، فالمنتجين كبار الحجم مازال لديهم قوة تأثير كبير على سلوك باقي أعضاء القناة، و من بين الأسباب الرئيسية لذلك أن الطلب الكبير من جانب المستهلك على منتجاتهم يجعلهم يتمتعون بمثل هذه القوة لوضع المعايير و الشروط لجميع المؤسسات التوزيعية الأخرى في قنوات التوزيع. [45] ص

236

و نتيجة هذا الاختلاف ظهرت أفكار جديدة تحكم العلاقة بين المنتج و الموزع و ذلك نتيجة للنمو و التطور الكبير الذي عرفته المؤسسات التوزيعية و بصفة خاصة مؤسسات التجزئة، هذه المبادئ عرفت فيما بعد بمصطلح التسويق التجاري (Trade Marketing)، إن هذا المفهوم الجديد يركز على بناء علاقة طويلة الأمد بين المنتج و الموزع، بحيث تستند هذه العلاقة على مبدئي الشفافية و التعاون في أداء العديد من الوظائف بهدف تخفيض التكاليف، زيادة الإنتاجية، و تحقيق رضا المستهلك أو ما يعبر عنه وفقا لهذا المفهوم بالاستجابة الفعالة للمستهلك، و تتمثل المجالات التي يشترك و يتعاون فيها المنتج و الموزع في النقل، تبادل المعلومات و الاتصال، طرق العرض، و تسيير العلامة.

و الشكل الموالي يوضح هذا المفهوم:



الشكل رقم 18: الأبعاد الثلاث للتسويق [27] ص 622

فأعضاء قناة التوزيع يهدفون من خلال هذا المفهوم إلى تحقيق إشباع كامل لاحتياجات المستهلكين من خلال نظام مشترك بين الموزعين و المنتجين لضمان تدفقات سليمة للسلع و حركة فاعلة لسلاسل العرض.

و يبقى المنتج مرتبطا بالموزع بواسطة أنظمة التبادل الالكتروني للمعلومات بهدف الاستخدام المشترك للمعلومات، بحيث يتم الاستعلام حول وضعية منتجات المؤسسة، و اتجاه المبيعات، و الطلب على السلعة في حال نفاذها، و مواعيد التسليم و النقل.

2-2-4. الرقابة على عمل قنوات التوزيع و تقييم الأداء

2-2-4-1. الرقابة على نظام قنوات التوزيع

تضم شبكة التوزيع أنشطة متعددة تهتم بحركة السلع النهائية من المؤسسة إلى زبائنها و بهذا المعنى، نلاحظ أن المؤسسة قد تعتمد على تجار الجملة مثلا للقيام بالتوزيع و بالتالي يهتم تاجر الجملة بإعادة البيع، و رقابة المؤسسة على منتجاتها تنتهي عند هذا المستوى لان تاجر الجملة أصبح مسؤولا كليا على المنتج.

و هذا لا يمكن بأي حال أن يعني منع المؤسسة المنتجة من مراقبة كيفية وصول سلعتها إلى نقاط البيع و كذا مدى تطبيق استراتيجياتها التوزيعية، و يلاحظ انه تنخفض الرقابة على الموزعين كلما ازداد عدد الوسطاء في المستويات المختلفة و هو ما يسمح بتنامي درجة التعقيد. [34] ص 200

و إذا كانت هذه المؤسسة لا يمكنها الرقابة المباشرة فانه من مصلحتها أن تفعل ذلك، لأنه يجب عليها ضمانا لتنفيذ إستراتيجية التوزيع القيام بالتحليل و التقييم و التخطيط لنظام التوزيع العام أو

الشامل و ذلك من المؤسسة إلى غاية المستهلك النهائي و بصورة تمكنها من التأثير على هذا النظام لصالح المؤسسة. [33] ص 80

إن متابعة أعمال الموزعين و تعزيز الرقابة من خلال برمجة أنشطة قنوات التوزيع بشكل مركزي ينتج عنه تحقيق اقتصاديات الحجم في توزيع السلع و الخدمات و زيادة قدرة المؤسسة في التأثير على أسواقها و كنتيجة لذلك زيادة أرباحها. [41] ص 213

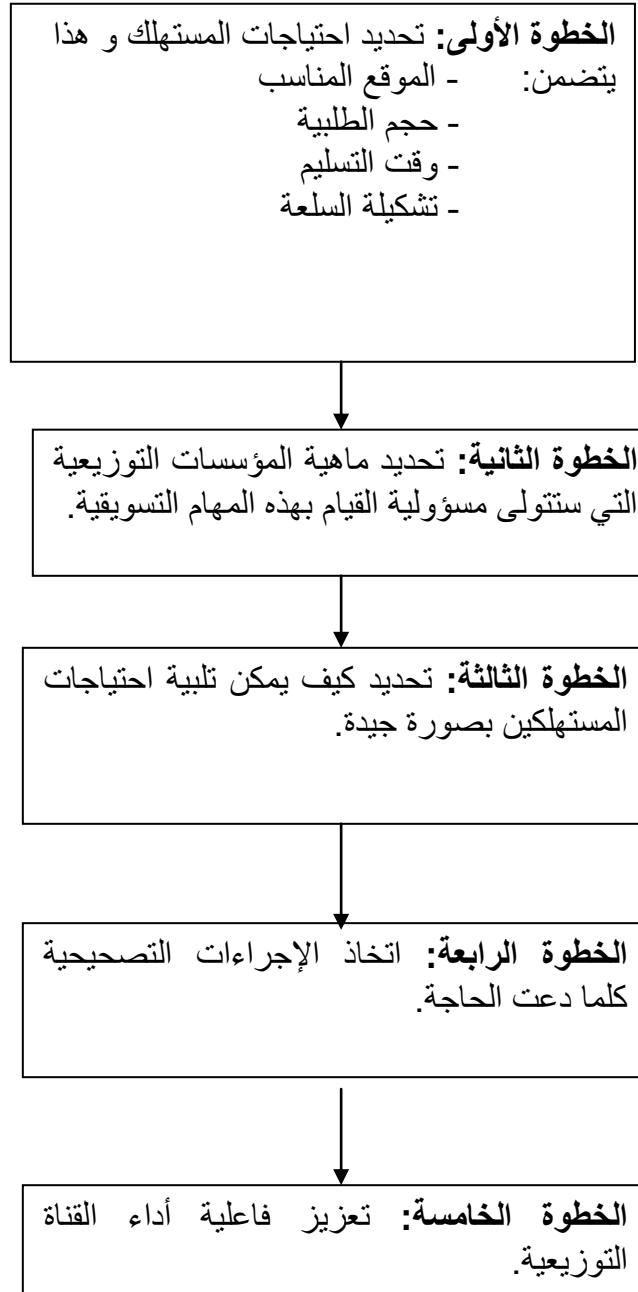
2-4-2-2. تقييم فاعلية أداء القناة التوزيعية

يشير مفهوم الأداء في عمومه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، و الذي يتصف بالشمولية و الاستمرار، و قد عرف كل من **Miller et Bromily** الأداء بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية، و استغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. [86] ص 218

و أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، و نقصد بذلك عامل الكفاءة، و النتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، و نعني بذلك عامل الفعالية، و تكمن أهمية مفهوم الأداء بالنسبة للمؤسسات في أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، و مدى عقلانية الطريقة المتبعة. [86] ص 218

مما سبق يمكن تعريف أداء القناة التسويقية بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و المادية و البشرية، و استغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق الأهداف التوزيعية لها.

إن تقييم فاعلية أداء القناة التوزيعية ليست بالعملية السهلة، إلا انه يمكن إجراؤها بنجاح بالتخطيط المستمر و توفير المعلومات المناسبة، و يجب في هذا الصدد تقييم أداء أعضاء القناة التوزيعية، من منظور كامل للقناة يشتمل على كافة المؤسسات التوزيعية التجارية المشاركة و أسواقهم المستهدفة، و نعني بهؤلاء الموزعين الخارجيين، المستهلكين، قوى البيع و المؤسسات المساعدة في عملية التوزيع، و يمكن للمؤسسة وضع إطار تقييمي لأداء قنواتها التوزيعية تعتمد عليه في تصحيح الانحرافات و الأخطاء المرتكبة، و الشكل الموضح أدناه يوضح أهم المراحل التي تمر بها المؤسسة أثناء تقييم أداء القناة التوزيعية:



الشكل رقم 19: خطوات تقييم فعالية نظام القناة التوزيعية [40] ص 154

و يمكن تلخيص الخطوات السابقة فيما يلي:

-الخطوة الأولى: يتم في هذه الخطوة تحديد المعايير التي على أساسها يتم تقييم فعالية نشاط قنوات التوزيع، و تستهدف أساسا هذه الخطوة الأداء العام لأنشطة الموزعين، و الحقيقة انه توجد العديد من المعايير التي يستخدمها المنتجون في عملية التقييم، أهمها: [6] ص 99

- جهود الموزع في زيادة رقعة التوزيع أو جذب فئة جديدة للتعامل مع المؤسسة؛

- الخدمات التي يتم تقديمها للزبائن؛
- المحافظة على الأسعار المقترحة من طرف المنتج؛
- الوقت المستغرق لتسليم الزبائن المنتجات المطلوبة؛
- تحقيق الحصص البيعية المحددة؛
- معالجة السلع المعيبة؛
- التعاون في برامج التدريب و الترويج الخاصة بالمنتج؛
- مستويات المخزون من سلع المؤسسة المنتجة؛
- المهام و المسؤوليات التي ترغب المؤسسة توافرها في الوسطاء؛
- كيفية تلبية رغبات الزبائن بجودة مناسبة.

- الخطوة الثانية: تحديد مدى تطابق المعايير المحددة سابقا مع الواقع الفعلي، و تستعين المؤسسة في ذلك على توفير البيانات اللازمة لحساب النسب و مؤشرات الأداء المطلوبة الخاصة بالنشاط أو الوظيفة، و بما أن موضوع التقييم سيكون وظيفة قنوات التوزيع فيمكن الحصول على البيانات من خلال التقارير الخاصة بمختلف الأنشطة من نقل و تخزين، التقارير المقدمة من قوى البيع و الموزعين إضافة إلى حجم الصفقات التجارية المعنية بشراء و بيع السلع التامة الصنع. [87] ص

49

وبعد جمع هذه البيانات و تحليلها للتعرف على مدى دقتها و صلاحيتها تقوم الإدارة بعملية القياس باستخدام المعايير و النسب الملائمة للوظيفة المعنية على أن تشمل عملية القياس جميع الأنشطة الفرعية المكونة للوظيفة.

ثم يتم الحكم على أداء النظام من خلال نتائج القياس المتحصل عليها، للتعرف على مستوى الكفاءة و الفعالية، و اكتشاف الانحرافات عن الأهداف و البحث عن أسبابها.

- الخطوة الثالثة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات غير مرغوبة، بحيث يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى نشوء الانحراف و دراستها بدقة لإيجاد الحلول، و تأخذ الإجراءات التصحيحية ثلاثة أشكال رئيسية: [40] ص 156

- توضيح المهام الموكلة للموزعين داخل القناة، فمستويات الأداء المطلوبة غالبا ما يتم تجاهلها من قبل أعضاء القناة أو أنهم يعتقدون أنهم حققوها بالفعل؛
- استخدام القوة لإعادة تعيين المهام للموزعين داخل القناة، و ذلك عندما يقوم الموزعون بتطوير أداء وظائف أخرى إضافة إلى الوظائف الموكلين بها حاليا، أو حينما يقومون بأداء وظائف أقل مما يعهد إليهم؛

- التلخص من أعضاء القناة الذين لديهم فشل في تقديم الخدمات التسويقية المطلوبة من قبل السوق المستهدف، و بما أن هذا الإجراء يتطلب تعديلات في هيكل نظام القناة الحالية؛ و أيضا قد يتسبب في دعاوي قضائية مكلفة، فانه يعتبر الملاذ الأخير في محاولة تحسين فعالية أداء القناة.

و لكي يكون تقييم الأداء فعالا فانه يجب على المؤسسة مراعاة ما يلي: [81] ص 439

- الالتزام بالمعايير المعدة مسبقا بشكل دقيق؛
- تركيز الجهود على الانحرافات المرتبطة بمعايير الأداء، أي الاهتمام بالاستثناءات؛
- تحديد نطاق الانحرافات المسموح بها، لأنه غالبا ما يعتبر الأداء مرضيا إذا كان انحرافه عن المعيار في حدود معقولة، هذه الحدود يجب تحديدها مقدما بموضوعية و بوضوح تام لكل الأطراف المعنية.

3-2. عملية تصميم قنوات التوزيع

تعتبر عملية تصميم القناة التوزيعية عملية صعبة و دقيقة و تتطلب قرارات مبنية على أسس صحيحة، لذلك تمر المؤسسة بمراحل محددة و عديدة أثناء التصميم، تستند على مجموعة من المؤشرات والإجراءات الهادفة إلى بناء نظام قادر على تعظيم المنفعة للزبون، و سنتعرض في هذا المبحث إلى إجراءات تصميم قنوات التوزيع في المطلب الأول، القرارات المتعلقة بتصميم قناة التوزيع في المطلب الثاني، المطلب الثالث سنخصصه لدراسة مراحل تصميم قناة التوزيع، أما المطلب الرابع فسنتناول فيه دور نظام المعلومات التسويقي في بناء قرارات التصميم.

1-3-2. إجراءات تصميم قنوات التوزيع

إن الإدارة التوزيعية لا بد و أن يتوفر لها أثناء القيام بعملية التصميم جوانب معرفية يتم الاستعانة بها لتحديد الكيفية اللازمة لبناء شبكة من قنوات التوزيع و التي تمثل النمط التنظيمي الأكثر توافقا و استجابة لمتطلبات عمل هذه القنوات، إن توفر مثل هذا الإجراء يساعد حتما في اتجاهين: [7] ص

90

- الاتجاه الأول هو التصميم العلمي و السليم و الكفؤ للقنوات و بالتالي تسهيل عملية إدارتها؛
 - أما الاتجاه الثاني فانه يقلل قدر المستطاع من الأخطاء في التصميم و التسيير و هذا سيساهم في تحقيق الأهداف التي تقف وراء تصميم و إدارة قنوات التوزيع.
- و يرتبط هذا الإجراء بتحديد الجوانب التالية: [7] ص 91-93

- الأهداف المترابطة: تتربط الأهداف التوزيعية لأي مؤسسة و تتأثر مع أهداف المؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس السوق، واتجاه العلاقة بين المؤسسات يحدده الهدف التوزيعي لكل مؤسسة، فبعض المؤسسات تعتمد بتصميم قنوات التوزيع على التنافس مع المؤسسات الأخرى، و مثال عن التنافس تقديم منتجات ذات جودة عالية يرافقها مستوى عالي من الخدمات المساندة لهذه المنتجات، بالشكل الذي يجعلها تتمتع بميزة تنافسية في قنواتها التوزيعية، و خاصة في الأسواق التي تستخدم أقل كثافة في التوزيع وصولاً لأقل التكاليف، و البعض الآخر من المؤسسات يسعى من خلال تصميم قنوات التوزيع إلى التحكم بالأسعار، و الذي له دور أساسي في تحديد عدد الوسطاء الواجب اختيارهم.

- المدى التوزيعي: إن هذا الجانب يحدد المدى التوزيعي الذي ترغب المؤسسة في الوصول إليه، فبعض المؤسسات يكون مدى توزيعها ضيق نتيجة لطبيعة المنتجات التي تتعامل معها، و لا تحتاج عند تصميم قنواتها التوزيعية إلى شبكة واسعة من هذه القنوات بل قد يكون الاتجاه الأمثل الذي تعتمده عند التصميم هو الاتجاه المباشر، أما بالنسبة للمؤسسات التي يكون مدى توزيعها عريض فإنها تحتاج إلى تصميم شبكة واسعة من قنوات التوزيع تغطي جميع نقاط أسواقها المتباعدة، و إن المنطلق في الحالة الثانية هي إمكانية تحويل الرغبة و البحث عن البدائل لدى المستهلك لإشباع حاجاته.

- إضافة خدمات: توجد العديد من المؤسسات التي ترغب بعرض و بيع منتجاتها من خلال الوسطاء كتجار التجزئة لأنها تدرك تماماً أن اختيار هذه القنوات التوزيعية سوف يحقق لها انتشار واسع و مبيعات أكثر، كما أن لتجار التجزئة الدور الأساسي في الترويج لمنتجاتها و حث و إقناع الأفراد على اتخاذ قرار الشراء، إضافة إلى خدمات أخرى، لذلك يعتبر التوزيع من خلال الوسطاء وسيلة هامة لإضافة خدمات تدعم مبيعات المنتجات المختلفة للمؤسسات.

- فرص التوزيع: يكتسب التوزيع عبر قنوات التوزيع دوراً هاماً في زيادة الفرص السوقية، عبر إتاحته للسلع في أماكن حدوث الطلب، إضافة إلى ارتباط هذا العنصر بعناصر المزيج التسويقي و بالتالي فإن تصميم قنوات التوزيع لا بد و أن يستند على مسألة حيوية وهي الكلفة المترتبة على بناء قنوات التوزيع و انتشارها.

2-3-2. قرارات تصميم قنوات التوزيع

تواجه المؤسسات أثناء مراحل نشاطها العديد من القرارات التي تتعلق بوظيفة التوزيع، و تحاول المؤسسة في ذلك جاهدة خلق توازن بين ما تطمح إليه و بين ما هو فعلي، و الإدارة التوزيعية

تتخذ العديد من القرارات الهامة و المصيرية و التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق مكاسب مستدامة ورضا الزبون، و عن مجالات هذه القرارات فقد قام المختصون بحصرها في ما يلي: [2] ص 27

- اختيار و تصميم القناة أو القنوات التوزيعية المناسبة؛
- تحديد سياسة الأجور و المكافآت للموزعين و قوى البيع التابعين للمؤسسة؛
- تحديد سياسة عرض المنتج في نقاط البيع، و كذا طرق البيع؛
- تنظيم مسؤوليات النقل، المناولة و طرق تخزين السلعة (معدل الدوران، التموين)؛
- تنظيم قوى البيع.

كما هو ملاحظ أن قرارات تصميم قنوات التوزيع هي من مسؤولية الإدارة التوزيعية في المؤسسة، و تعتبر حالياً من القرارات الإستراتيجية بالدرجة الأولى، لان القناة لا تربط المنتج بزبائنه فقط، بل تؤثر على ممارسة الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة [24] ص 271، فاختيار قناة توزيعية غير مباشرة و بالتالي الاعتماد على خدمات الوسطاء في توزيع السلعة، قد يؤثر على السياسة التسعيرية للمؤسسة في حال رفع الوسطاء هوامش الربح المضافة على سعر السلعة، كما أن تحريف المعلومات المقدمة من الموزعين إلى المستهلك حول السلعة، قد يؤثر على فعالية السياسة الترويجية الموجهة نحو المستهلك.

و اعتباراً لذلك يعد قرار اختيار القناة التوزيعية من أصعب القرارات التي تواجهها المؤسسة، فالخطأ في اتخاذ القرار المناسب يعني عدم جدوى السياسات التسويقية الأخرى لعناصر المزيج التسويقي، و حتى تتجنب المؤسسة الأخطاء الممكنة و يجب عليها دراسة الخيارات المتاحة دراسة دقيقة و شاملة ثم اختيار القرار المناسب لتوزيع سلعتها، و تضم قرارات التصميم لقنوات التوزيع نوعين من القرارات:

- إنشاء منافذ توزيعية جديدة: و تنشأ هذه القرارات عندما ترغب المؤسسة في تغيير الاستراتيجيات العامة، أو إنتاج سلع جديدة تتطلب قنوات توزيعية خاصة بها، أو تقادم القنوات الحالية و التي تستدعي تغييرها بالكامل.

- تعديل منافذ توزيعية حالية: و يتخذ هذا النوع من القرارات نتيجة شعور المؤسسة بعدم جدوى منافذ التوزيع الحالية في تحقيق الأهداف الربحية لها، أو عدم قدرة بعض المنافذ على تأدية المهام و الوظائف المطلوبة منها، و تقوم المؤسسة بنقل أعباء هذه الوظائف إلى أعضاء آخرين عمودياً أو أفقياً على نفس المستوى أو قد تقوم بها بنفسها، و تشمل قرارات التعديل إحدى الإجراءات التالية: [47]

- حذف أو إضافة بعض أعضاء القناة؛
- حذف أو إضافة قنوات في الشبكة الكلية التوزيعية للمؤسسة؛
- تغيير كلي لنظام قنوات التوزيع للمؤسسة.

ويجب على المؤسسة عند اتخاذ القرار بالتعديل مراعاة الجوانب الكلية للقناة بحيث لا يؤثر ذلك التعديل على الهيكل التوزيعي الحالي و مدى تأثير إضافة أو إسقاط عضو في القناة على قدرة هذا المنفذ في خدمة المستهلك و تحقيق أهداف المؤسسة والوسطاء معا.

إن القرارات التي تتخذها المؤسسة لإنشاء شبكة قنواتها التوزيعية تعتمد على العديد من المعلومات، والواجب توافرها من خلال قاعدة للمعلومات، يمكن الاستناد عليها في المفاضلة و الاختيار لما هو أفضل و انسب من السلسلة المراد اعتمادها من القنوات، و هذه القاعدة تمثل نظام المعلومات التسويقي للمؤسسة.

3-3-2. مراحل تصميم قنوات التوزيع

إن وظيفة تصميم قنوات التوزيع هي عملية هادفة وواعية تقوم بناء على مجموعة وظائف مترابطة و متكاملة و متسلسلة فيما بينها، ولا يمكن القول أن هناك تنظيماً نمطياً أو نموذجياً في جميع المؤسسات، و في جميع ظروف اختيار قنوات توزيع السلعة، ولكن رغماً عن ذلك فهناك بعض المبادئ أو القواعد التي يمكن الاسترشاد بها عند دراسة الموضوع أو المرور بمراحل التصميم.

ويشير كل من Philip kotler et kevin Keller أن الفعالية القصوى يجب أن تكون في تحليل القناة الحالية (إن وجدت) و اتخاذ القرارات الملائمة و يتطلب ذلك ما يلي: [38] ص 417

- تحليل احتياجات الزبون؛
- تحديد أهداف القناة؛
- تعريف البدائل الرئيسية؛
- تقييم البدائل الرئيسية.

و حسب رأي آخر فإن هناك عوامل أخرى تتعلق بالمؤسسة، ذات أهمية في قرارات التصميم وهي مدى حاجة المؤسسة لتصميم القناة ومدى ارتباط أهداف التوزيع مع الأهداف الأخرى للمؤسسة،

و على هذا الأساس فإن تصميم قناة توزيعية يمر بالمراحل التالية: [7] ص 109

- تحليل الحاجة لتصميم القنوات؛

- تحديد أهداف القناة و تنسيقها مع الأهداف التسويقية للمؤسسة؛
- تحديد البدائل الرئيسية؛
- تقييم و اختيار البديل الأفضل.

من خلال ما تم ذكره من عناصر يمكننا استنتاج أن هناك اتفاق بين المختصين حول المراحل الأساسية المتعلقة بقرارات التصميم، و المتمثلة في تحديد احتياجات الزبائن، تحديد الأهداف، ثم تحديد البدائل و اختيار البديل الأفضل و وفقا لذلك يمكن تحديد مراحل تصميم قنوات توزيع السلعة في ما يلي:

2-3-3-1. تحليل الحاجة لتصميم القناة

تستكمل المؤسسة مرحلة تحليل الحاجة من تصميم القناة التوزيعية من خلال تحديد احتياجات الزبائن و تحديد مدى حاجة المؤسسة من هذا التصميم.

2-3-3-1-1. تحديد احتياجات الزبائن

إن توفير السلعة في الوقت و المكان المناسبين يعمل على زيادة القيمة المضافة للخدمات المرافقة للسلعة، و يعتمد رضا المستهلك على الاطمئنان إلى توافر المنتجات في منافذ التوزيع التي يتوقع أن يجد فيها السلعة، و لا يعني ذلك اختيار اقرب الأماكن إلى المستهلك، و إنما يعني اختيار انسب الأماكن التي يتوقع أن يجد فيها المستهلك السلعة بأحسن الوسائل و بأقل الجهود [21] ص 659. هذا يعني أن عدم مراعاة المؤسسة لمدى توافر منتجاتها في منافذ التوزيع قد يؤدي إلى بحث المستهلك عن السلع المنافسة لإشباع رغباته.

فالهدف من وراء قيام نظام قنوات التوزيع هو تحقيق رضا المستهلك و كذلك فان هدف النظام هو تحقيق نوع من الرضا المشترك بين أعضاء قنوات التوزيع من المنتج حتى المستهلك النهائي للسلعة، و لكي تتأكد المؤسسة الاقتصادية أن هدف نظامها التوزيعي قد تحقق و جب عليها إتباع الخطوات التالية: [88] ص 121

- تحديد الحاجات التسويقية لكل مجموعة من أعضاء نظام التوزيع من المنتجين و الوكلاء و تجار الجملة و تجار التجزئة و المستهلكين سواء كانت أرباحا متوقعة أو منفعة معينة يرجى الحصول عليها.

- تحديد الرضا لدى أعضاء النظام، لأنه لا يكفي أن نعرف حاجات أعضاء النظام و نحاول إشباعها من خلال البرامج التسويقية و لكن يجب قياس مدى كفاءة و قدرة البرامج و النظام على إشباع حاجات أعضاء حتى نضمن تحقيق التعاون المشترك بين الأعضاء.

2-1-3-3-2. تحليل مدى حاجة المؤسسة من هذا التصميم

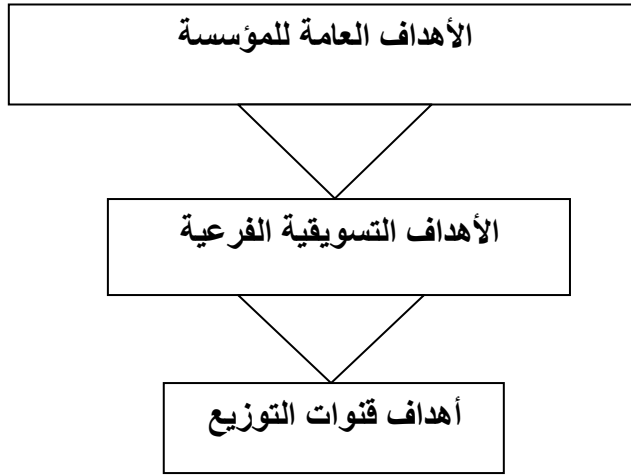
إن ظهور حاجات أو توجهات جديدة للمؤسسة في بعض الأحيان يستدعي منها إعادة تصميم منافذها التوزيعية، و هذه التوجهات قد تخص الاستراتيجيات الكلية للمؤسسة أو استراتيجيات المزيج التسويقي، و التي يمكن إظهارها في ما يلي: [7] ص 110

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

2-3-3-2. تحديد أهداف قناة التوزيع

نشير بداية إلى أن أهداف التوزيع تكون مصممة في ضوء أهداف النشاطات التسويقية للمؤسسة، و التي ترتبط بعناصر المزيج التسويقي، هذا يعني مراجعة أهداف التسويق أولاً قبل الشروع في تصميم القناة التوزيعية، ثم مراجعة و تحليل الأهداف التسويقية الفرعية المرتبطة بالمنتجات و السعر و الترويج، فالتوزيع له أهداف قد يتداخل البعض منها مع العناصر السابقة، لذلك على المخطط أن يدرك ذلك حتى يصل إلى أفضل انجاز في اختيار التوزيع الملائم. [9] ص 34

و منه ينبغي على المؤسسة تحديد أهداف التوزيع بمراعاة الأهداف العامة للمؤسسة، و الأهداف التسويقية المتعلقة بالعناصر الأخرى للمزيج التسويقي، و هذا ما يعمل الشكل الموالي على توضيحه:



الشكل رقم 20: أهداف قناة التوزيع [79] ص 9

أما عن الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تصميم منافذ التوزيع فهي تركز على ثلاث محاور أساسية و هي: [1] ص 158

- تغطية السوق: يجب على المؤسسات في المقام الأول، امتلاك نظام توزيعي يسمح بإيصال منتجات المؤسسة بكفاءة إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن، وحيث يفضل الزبائن قنوات توزيعية معينة على حساب قنوات أخرى، فإنه يجب على مدراء المؤسسات اختيار القناة التي تسمح بتحقيق انتشار واسع للمنتج و في نفس الوقت أكبر نسبة مبيعات، و من بين الأهداف التي قد تضعها المؤسسة كذلك هو دخول أسواق جديدة و ذلك عبر منافذ توزيعية جديدة أو حالية، و هو يسمح بتنمية مبيعات المؤسسة و بالتالي تطوير و تعظيم نصيب المؤسسة من السوق الذي تتعامل معه.

- رفع جودة أداء النظام التوزيعي: نستطيع الحكم على جودة أداء نظام التوزيع من خلال كفاءته في تسهيل و تحفيز شراء المنتج من طرف الزبائن المحتملين، و عموماً تقاس جودة أداء نظام التوزيع من خلال العناصر التالية:

- مردودية قنوات التوزيع و صورة علامة منتجات المؤسسة؛
- التنافسية و كفاءة الوسطاء؛
- طريقة عرض منتجات المؤسسة في نقاط البيع؛
- مدى توافر خدمات ما بعد البيع؛
- السعر النهائي للمنتج.

- تدنية التكاليف: يجب على المؤسسة أن تحافظ على مستوى منخفض من التكاليف بما يضمن تحقيق الأهداف الكمية و النوعية السابقة، و تنقسم تكاليف أداء أنشطة التوزيع بشكل خاص إلى نوعين: [1] ص 166

- تكاليف تأسيس القناة: وتتضمن تكاليف القيام بالمفاوضات التجارية مع الوسطاء للحصول على الموافقة المبدئية للتعامل مع منتجات المؤسسة.
- تكاليف التسيير و التنظيم: وتشمل بصفة خاصة المكافآت و العلاوات الممنوحة إلى الوسطاء، إضافة إلى التكاليف المتعلقة بنشاط قوى البيع للمؤسسة.

3-3-3-2. وضع الاستراتيجيات التوزيعية

بعد الانتهاء من مرحلة تحليل حاجة المؤسسة من تصميم القنوات التوزيعية و تحديد الأهداف التي ترغب في الوصول إليها عبر هذا التصميم، تأتي مرحلة اختيار الاستراتيجيات التي ستعتمد عليها المؤسسة في توزيع منتجاتها بما يحقق هذه الأهداف، و تتوافر أمام المؤسسة ثلاث استراتيجيات، تتعلق الأولى بمدى التغطية السوقية التي تود الحصول عليها، والثانية تتعلق بالملكية أي إلى مدى تستطيع مؤسسة ما تقسيم العمل مع الوسطاء في محاولتها للتأكيد على توصيل سلعها بنفسها، أما الثالثة فهي ترتبط بمعيار الجذب و الدفع.

4-3-3-2. تحديد بدائل قنوات التوزيع

بعد تحديد دور قنوات التوزيع في النشاط التسويقي ككل، يبدأ المصمم بتحديد جميع البدائل المحتملة و التي تتلائم و تنسجم مع العمليات التسويقية، و قد تعتمد المؤسسات في تحديد بدائل لقنوات توزيعية موجودة أو لتطوير قنوات توزيعية جديدة لتحقيق توجهاتها التوزيعية، و تتمثل هذه التوجهات في:

- خدمة أفضل لزبائنها الحاليين؛
- الوصول إلى زبائن جدد؛
- تحقيق تفوق على المنافسين؛
- التحكم في الأسعار النهائية للمنتجات.

ومن اجل تحديد البدائل الممكنة، تعتمد المؤسسة على الأبعاد التالية:

- مستويات التوزيع: أي تحديد نوع الوسطاء الذين ترغب المؤسسة في التعامل معهم، وهؤلاء يمكن أن يكونوا رجال بيع في المؤسسة، وكلاء تابعين للمؤسسة، موزعين صناعيين، تجار جملة، أو تجار

تجزئة، و قد تقرر المؤسسة اعتماد نوع واحد أو أكثر ليقوم نيابة عنها بأداء بعض الوظائف التسويقية اللازمة لضمان عملية تدفق السلع من أماكن الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك.

- عدد الوسطاء في كل مستوى: توجد بعض المؤسسات التي ترغب في إيصال سلعها عبر عدد كبير من الوسطاء، من أجل ضمان تغطية واسعة للسلعة في الأسواق المستهدفة، بينما نجد مؤسسات أخرى تحاول التقليل قدر الإمكان من الوسطاء، لرغبتها مثلاً في التحكم و الرقابة المباشرة على أدائها التوزيعي، و اختيار عدد الوسطاء في كل قناة يتأثر بنتائج المراحل السابقة أي يتأثر بالأهداف التي ستسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال التصميم، و مدى التغطية السوقية التي تريد الوصول إليها. [31] ص 57

- مسؤوليات كل عضو في القناة: تعمل المؤسسة منذ البداية على تحديد نطاق المسؤولية لكل عضو من أجل تجنب أي صراعات مستقبلية أو تعارض ناتج عن تداخل الأهداف، و تحدد شروط التعامل من خلال الاتفاقات و العقود المبرمة بين المؤسسة و الوسطاء المختارين، و يساعد التحديد الدقيق للواجبات و طبيعة الخدمات المقدمة من كل طرف على حصر المسؤوليات لكل عضو قناة، و هو ما ينعكس إيجاباً على أداء كل من الأطراف المشاركة في القناة، و أهم الشروط و المسؤوليات التي قد تتضمنها هذه العقود تخص: [8] ص 240

- سياسات التسعير: تعتبر هذه السياسة من أهم الموضوعات التي يجب الاتفاق عليها، فالمنتج عادة ما يحدد السعر النهائي للسلعة و يعطي للموزع نسبة خصم، أو قد يترك المنتج للموزع حرية تحديد السعر النهائي للسلعة.

- حقوق التوزيع في المناطق: يعمل من خلالها المنتج على تحديد المناطق التي يوزع فيها و الخدمات التي ينبغي الالتزام بها اتجاه الزبائن مثل توصيل السلعة و تركيبها و صيانتها، و القيام ببعض الأعمال كالترويج للسلعة أو عرضها بأساليب جذابة و غيرها من الأعمال التي تختلف باختلاف أهداف كل من المنتج و الموزع.

- شروط البيع و الدفع: يقوم المنتج بتحديد سياساته فيما يتعلق بشروط البيع، مثل كمية المبيعات و الخصومات التي تمنح و طريقة الدفع و الائتمان في ضوء متغيرات كثيرة منها قدرة الموزع و كفاءته، و ظروف المنافسة، و إمكانيات المنتج نفسه.

- مكونات كل نظام قناة توزيعية: بعد تحديد الاستراتيجيات التوزيعية، و نوع الوسطاء المستخدمين و عددهم، يبقى على المؤسسة تحديد متطلبات كل بديل، و ذلك من حيث الموارد و الإمكانيات التي ستوفرها المؤسسة في كل حالة، و من ثم تحديد البدائل في شكل أنظمة تعتبر أجزائها واضحة و محددة بدقة، و هذه المرحلة تساعد المؤسسة في المرحلة المقبلة وهي مرحلة تقييم البدائل كخطوة أساسية لاختيار البديل الأمثل.

2-3-3-5. تقييم بدائل قنوات التوزيع

إن المفاضلة بين البدائل التوزيعية المتاحة لا تتم بشكل عفوي بل بالاعتماد على بعض المعايير المحددة سلفاً، و يتوافر أمام المصممين حالياً العديد من المعايير التي من الممكن استخدامها، و لعل أهمها ما يلي:

- معيار التكلفة: يعكس معيار التكلفة رغبة المؤسسة بالتحكم في التكاليف الإجمالية للتوزيع، ووفق هذا المعيار تقوم المؤسسة باحتساب الأرباح المحتملة لكل بديل، و تقدير المبيعات المحققة من كل قناة، و مقارنتها مع تكلفة بيع منتجات المؤسسة عبر كل قناة توزيعية، و من ثم اختيار البديل الذي يتطلب اقل التكاليف.

- معيار الرقابة: يعتبر موضوع الرقابة من المعايير الهامة التي تؤثر في قرار اختيار القناة التوزيعية، فاستخدام الوسطاء عادة ما يقترن بمنحهم صلاحيات للسيطرة على توزيع السلعة، و مع ذلك تميل معظم المؤسسات إلى فرض أكبر قدر ممكن من السيطرة على توزيع منتجاتها و خاصة لبعض السلع التي تحتاج إلى عناية خاصة و عندما تصبح الخدمة عنصراً تفضيلياً لدى المستهلك، فتوافر هذا المعيار يسمح للمؤسسة بمراقبة الظروف و الكيفية التي يتم بها نقل ملكية السلعة إلى الزبون النهائي، إضافة إلى مدى توافر الخدمات المطلوبة لإنتاج قيم للزبون.

- معيار المرونة: إن هذا المعيار يأخذ بعين الاعتبار فترات الالتزام مع الموزعين المتعاقد معهم، فالمؤسسات قد تتعرض إلى ظروف و عوامل تستدعي منها أن تغير علاقاتها مع الموزعين الحاليين و الانتقال إلى نوع آخر من القنوات و لكن العقود الطويلة الأجل التي أبرمتها مع الموزعين ستقيد حرية هذا الاختيار، و بالتالي سيكون عليها مواصلة الالتزام و تحمل المخاطر المستقبلية، خاصة إذا كان مستقبل الصناعة غير واضح و مستقر، لذلك المنتجين مراعاة هذا الجانب عند إبرام العقود مع الموزعين و المحافظة قدر الإمكان على مرونة القناة حتى تتسجم مع التغيرات السوقية و تحقق الأداء المطلوب.

- المعيار القانوني: وهو يتعلق بالقيود التي تفرضها الدولة لمنع الاحتكار الذي قد يتم بين المنتجين و الموزعين، وبصفة خاصة الوكلاء.

- المعيار الاقتصادي: وفق هذا المعيار فإن المؤسسة تختار البديل أو القناة التي تحقق أعلى ربحية، و للحصول على هذه التقديرات تقوم المؤسسة بمقارنة المبيعات المتوقعة لكل قناة، و التكاليف المتعلقة بها، من أجل تحديد الأرباح المتوقعة من كل بديل، ثم المقارنة بين البدائل و اختيار أفضلها من حيث الربحية، و تعتبر هذه الطريقة صعبة التطبيق بسبب صعوبة التنبؤ بالأرباح إضافة إلى عدم توافر جميع المعلومات و البيانات الضرورية عن الوسطاء.

6-3-3-2. اختيار القناة أو القنوات المناسبة من بين البدائل المتاحة

إن اختيار القناة المناسبة لتدفق سلع المؤسسة، يجب أن يكون صحيحا من البداية، فالمؤسسة يجب عليها أن تعرف و تحدد الأنواع المختلفة للقنوات التي ستختارها، و تعمل على تخفيض الأخطار المحتملة و الاستعلام حول طبيعتها و الاختيار الذكي للتوجه الذي يسمح فيما بعد بتسيير العلاقة مع الأطراف المختارة بكفاءة، كما يؤثر على هذا الاختيار العديد من العوامل و المتغيرات البيئية و التي سننترق إليها لاحقا في المبحث الأخير من هذا الفصل.

و بعد مراعاة هذه العوامل تأتي مرحلة الاختيار الفعلي للقناة و تنفيذها، و تتولى هذه المهام إدارة التوزيع من خلال تنظيم و توجيه الإجراءات التي جاء بها التصميم و توفير جميع الموارد و الإمكانيات اللازمة و المحددة، ثم مراقبة التنفيذ و تقييم أداء القنوات باستخدام أدوات و أساليب معروفة، و النتائج المتحصل عليها من تقييم الأداء ستستخدم فيما بعد في إجراءات جديدة قد تعتمدها المؤسسة لتصميم قنوات جديدة أو لتعديل القنوات الحالية.

4-3-2. نظام المعلومات التسويقي و قرارات التصميم

إن القرارات السابقة والإجراءات التي تعتمد عليها المؤسسة في عمليات تصميم منافذها التوزيعية، تحتاج إلى المعلومات و البحوث التي يوفرها نظام المعلومات التسويقي، حيث يقع على هذا النظام مسؤولية ترشيد القرارات الخاصة بتصميم قنوات التوزيع و ضرورة توفير المعلومات المتعلقة بأنجع أسلوب لتصميم القناة، إضافة إلى دراسة العوامل التي قد تؤثر مستقبلا على عمل هذه القنوات.

و لأداء هذه الوظيفة يقوم نظام المعلومات التسويقي بتجميع البيانات اللازمة و الضرورية عن العوامل التي تشكل بيئة لقنوات التوزيع، ثم معالجتها و إجراء عمليات تشغيل للحصول على نتائج في شكل معلومات جاهزة للاستخدام من قبل متخذي القرار.

1-4-3-2. مدخلات نظام المعلومات التسويقية الخاصة بقنوات التوزيع

إن دراسة العوامل المحتملة التأثير على نشاط قنوات التوزيع يستدعي دراسة عوامل خارجية و أخرى داخلية في المؤسسة، و ذلك بتوفير مجموعة من البيانات تعتبر بمثابة مدخلات لنظام المعلومات التسويقي، و تتضمن هذه الوظيفة أنشطة تجميع للبيانات التسويقية من مصادرها المختلفة، و ذلك بتوجيه من الإدارة التوزيعية حيث يتم إدخال البيانات من خلال استخدام الحاسبات الآلية، ثم وضع البيانات في شكل صالح للاستخدام عبر تصنيفها و ترميزها و مراجعتها للتأكد من خلوها من

الأخطاء قبل إجراء المعالجات اللازمة للحصول على نتائج في شكل معلومات، وتتمثل البيانات المجمعة في ما يلي:

2-1-4-3-1. بيانات البيئة الخارجية للمؤسسة

هي مجموعة البيانات المتحصل عليها من خارج المؤسسة، و تتطلب تكاليف معتبرة إضافة إلى الوقت و الجهد، و التي يمكن تلخيصها في المجالات التالية:

- البيانات المتعلقة بالسوق و المستهلكين: تعد هذه البيانات مهمة بالنسبة لمتخذ القرار، حيث يهتم هذا النوع من البيانات بجمع معطيات تخص نوع السوق الذي ترغب المؤسسة في خدمته، حجم السوق و التركيز الجغرافي للأسواق كتركيز الزبائن في منطقة واحدة أو انتشارهم على مناطق متباعدة، كما تخص البيانات الخاصة بالمستهلك، كعادات الشراء للمستهلكين الحاليين و المحتملين، الأماكن التي يفضلون الشراء منها، طرق الدفع، عدد مرات التردد على المتاجر و الوقت المخصص للشراء.

- البيانات المتعلقة بالوسطاء و نشاطاتهم في الأسواق: تهتم هذه البيانات بتحديد حجم الطلبات التي يطلبها عادة تجار الجملة أو التجزئة، و كذا مدى انتشارهم في الأسواق التي تود المؤسسة خدمتها، إضافة إلى نوعية الخدمات المقدمة من طرف الموزعين و مدى مناسبتها لظروف تقديم السلعة، ثم تحديد اتجاهات و مواقف هؤلاء الموزعين تجاه سياسات المؤسسة.

- البيانات المتعلقة بتطورات البيئة العامة: واهم هذه التطورات تلك التي تخص البيئة الاقتصادية، التكنولوجية، القانونية، و التنافسية و ذلك لدورها المؤثر على كفاءة أداء القنوات التوزيعية للمؤسسات، و يهتم نظام المعلومات التسويقي بتجميع البيانات عن الظروف الاقتصادية السائدة و أهم خصائصها المؤثرة على قرارات التصميم، و عن التطورات التقنية التي تخص الأساليب التكنولوجية الحديثة في مجال التوزيع، و مدى اعتمادها من طرف الوسطاء، كما يهتم نظام المعلومات بالبيانات الخاصة بالبيئة التنافسية و ذلك عبر تحديد الاستراتيجيات التوزيعية التي يتبعها المنافسون، و هيكل القنوات التي يعتمد هؤلاء في توزيع منتجاتهم.

أما عن البيانات التي تخص البيئة القانونية، فنظام المعلومات التسويقي يهدف من خلالها إلى التعرف على السياسات المفروضة من طرف الدولة على المنتجين في مجال التوزيع، و على القوانين المفروضة على نشاط الوسطاء و تأثيرها على الاتجاه التوزيعي للمؤسسة.

2-1-4-3-2. بيانات البيئة الداخلية للمؤسسة

هي عبارة عن مجموعة البيانات الخاصة بالنشاط الداخلي للمؤسسة، و التي يمكن الحصول عليها في أي وقت، دون جهد أو تكلفة، و تتمثل في:

- البيانات المتعلقة بالسلعة: هناك العديد من الجوانب المتعلقة بالسلعة، تعتبر ذات أهمية في تحديد نوع الشبكة التوزيعية الملائمة لتوزيع سلع المؤسسة، و أهم هذه الجوانب تخص بيانات عن حجم و وزن السلعة، مدى حاجتها للصيانة أو الخدمة، مدى قابليتها للتلف، و دورة حياتها، كما يمكن أن تشمل البيانات مدى التوسع في خط المنتجات، أسعار السلع، و الطبيعة الفنية للمنتج.

- البيانات المتعلقة بقدرات و إمكانيات المؤسسة: توفر هذه البيانات بالاعتماد على المعلومات و التقارير التي ترسلها المستويات الإدارية الأخرى في المؤسسة ومنها الإدارة المالية، إدارة المبيعات، إدارة المحاسبة، و إدارة الإنتاج.

وتخص هذه البيانات القدرات الإدارية و الإمكانيات البشرية و المادية المتوافرة لدى المؤسسة، و التي تمكنها من تنفيذ قرارات اختيار قنوات التوزيع و إدارتها بكفاءة، ويمكن أن تشمل هذه البيانات أيضا مدى توافر الإمكانيات لفرض الرقابة المباشرة على عمل القنوات، و الموارد المالية المتاحة، ثم مدى قدرة المؤسسة في توفير قوى بيع في حال ما إذا رغبت المؤسسة في توزيع منتجاتها بنفسها.

2-4-3-2. عمليات التشغيل

بعد تجميع البيانات و فرزها و تنظيمها تقوم الإدارة التسويقية بإجراء عمليات تشغيل على مدخلات نظام المعلومات التسويقي الخاصة بوظيفة قنوات التوزيع، وتشمل عمليات التشغيل ما يلي: [89] ص

151

- دراسة طبيعة السوق الذي تتعامل معه المؤسسة، ويمكن تحليل معطياتها المتعلقة بالطلب الكلي للسوق ومعدلات النمو من تحديد مناطق السوق التي يجب أن تغطيها من خلال استخدام بعض الموزعين والعدد الملائم لتغطية كل من هذه المناطق.
- تقييم وتحليل إمكانية الوسطاء و ظروفهم وإمكانية الاعتماد عليهم في توزيع منتجات المؤسسة من خلال دراسة تغطيتهم السوقية، وإمكانية الرقابة عليهم ومدى تعاونهم مع المؤسسة لتحقيق الأهداف المشتركة بينهم.
- اختيار أحسن الأساليب والطرق الممكنة التي ستعتمدها المؤسسة في توزيع منتجاتها، وذلك من خلال المفاضلة بين مختلف الأساليب و الطرق بناء على تحليل و دراسة إمكانيات المؤسسة المالية و البشرية.
- دراسة و تحليل طبيعة السلع التي تعمل المؤسسة على تسويقها.

3-4-3-2. مخرجات نظام المعلومات التسويقية الخاصة بقنوات التوزيع

بعد تشغيل البيانات و معالجتها، يتحصل المصمم على معلومات تخص جوانب متعددة، و يحاول من خلالها المصمم ترشيد قراراته، و ذلك في مرحلة اختيار البديل الذي ستعتمد عليه المؤسسة مستقبلا في توزيع منتجاتها، و تساعد هذه المعلومات في تحديد الطريقة المثلى لتوزيع جميع خطوط منتجات المؤسسة، كما تحدد مستوى التغطية المطلوبة لضمان إيصال السلعة إلى أكبر نقاط بيع ممكنة، ثم تحديد الوسطاء المشتركين في قنوات التوزيع للمؤسسة و ذلك وفق المعايير الموضوعية سلفا.

4-2. دراسة المتغيرات البيئية المؤثرة على قرارات تصميم قنوات التوزيع

إن نظام قناة التوزيع الذي يكون مناسباً اليوم لن يستمر دائماً، فهناك تغييرات مستمرة تحدث في البيئة المحيطة به قد تجعل من طرق التوزيع الحالية طرقاً متقدمة يتعين على القائمين بها تغييرها، لذلك و جب على المؤسسة دراسة جميع المتغيرات المؤثرة و توفير المعلومات الكافية عنها من أجل بناء قرارات فاعلة و قادرة على التكيف مع محيطها، و سنتطرق إلى هذه العوامل من خلال دراسة العوامل المرتبطة بالسلعة و المؤسسة في المطلب الأول، القدرات الإدارية و موارد المؤسسة في المطلب الثاني، عوامل مرتبطة بالوسطاء و عوامل بيئية خارجية في المطلب الثالث.

1-4-2. عوامل مرتبطة بالسلعة و المؤسسة

1-1-4-2. العوامل المرتبطة بالسلعة

يؤثر هذا الجانب تأثيراً مباشراً على قرارات اختيار كيفية توزيع السلعة، ذلك أن بعض المنتجات تتميز بخصائص تجعل من الصعب توزيعها ضمن الظروف العادية التي توزع فيها المنتجات الأخرى، و من بين الخصائص التي يجب على المصمم مراعاتها ما يلي: [1] ص 164

- درجة التلف: فالمواد سريعة التلف كالمنتجات الطازجة و العصائر لها دورة حياة قصيرة، و هو ما يتطلب وسائل نقل سريعة و ظروف حفظ مناسبة و ملائمة، لذلك تقوم المؤسسة باختيار قنوات توزيعية قصيرة نسبياً و مباشرة إلى تجار التجزئة أو الزبائن النهائيين.
- القيمة المتوسطة للوحدة المباعة: فالمنتج الذي قيمته الوحديّة (valeur unitaire) ضعيفة كالحليب مثلاً يتطلب قنوات توزيعية متنوعة و متعددة، في حين أن المنتج الذي ترتفع فيه قيمته الوحديّة كالمنتجات الإلكترونية يتطلب قنوات مركزة و قصيرة كالبيع المباشر.

- درجة التعقيد (النمطية): فالمنتجات المعقدة و التي يحتاج فيها الزبائن إلى الحصول على إجابات عن تساؤلاتهم تتطلب قنوات توزيعية متخصصة و خدمات ما بعد البيع، أما إذا كانت المنتجات نمطية إلى حد كبير فإنها عادة ما تمر من خلال قنوات أطول نسبيا، و مثال ذلك السلع الاستهلاكية التي توزع من خلال قنوات غير مباشرة، فمثلا السلع سهلة المنال-كالمواد الغذائية- توزع عن طريق قنوات طويلة و تمر عبر مستويات عديدة من الوسطاء، بينما بعض سلع التسوق مثل الأجهزة الكهربائية قد توزع مباشرة أو عن طريق قنوات توزيعية اقصر.

- السعر: يعد السعر كذلك من العوامل المؤثرة على قرار الاعتماد على الوسطاء، فعلى سبيل المثال ما تقوم به شركة Sheaffer الأمريكية لصناعة الأقلام، و التي تقوم بتسويق نوعين من الأقلام احدهما ذا جودة عالية و سعر مرتفع، و الآخر رخيص السعر و منخفض الجودة، و عليه فلقد أثرت اعتبارات الجودة و السعر على طريقة توزيع كل من هذين النوعين من الأقلام حيث قامت الشركة ببيع النوع الأول مباشرة إلى متاجر الدرجة الأولى و متاجر المجوهرات و الهدايا، و بتوزيع النوع الرخيص من خلال تجار الجملة إلى محلات السلع المتنوعة.

2-1-4-2. العوامل المرتبطة بالمؤسسة

تفضل المؤسسات الإنتاجية أن تتولى المهام التسويقية لمنتجاتها بعد الإنتاج و لكن ذلك غالبا ما يقتصر بتوافر المصادر المالية و التسويقية و الإدارية الكافية، و التي إن توافرت على نحو كاف فان ذلك لا يستدعي الاستعانة بالوسطاء للقيام بتسويق منتجاتها.

فالمؤسسات التي يتوافر لديها أموالا كافية، و إدارة جيدة، و موارد تسويقية لا تشعر عادة باحتياجها إلى وسطاء، فالمنتجين الأقوياء ماليا يمكنهم القيام بتوظيف قوى بيعية، و تخزين منتجاتها، و منح ائتمانا لتجار التجزئة أو الزبائن، أما المؤسسات الضعيفة فيجب أن تعتمد على الوسطاء من أجل الحصول على تلك الخدمات، و في بعض الحالات يمكن لتاجر تجزئة قوي أن يقوم بشراء كل إنتاج مؤسسة ما عن طريق تخطي تجار الجملة، كما أن المؤسسات الموجهة بالإنتاج قد تحتاج إلى خبرة الوسطاء لتعويض ما يفتقها من خبرات. [43] ص 252

أما في حالة المؤسسات التي تقوم بإدارة مجموعة متنوعة من خطوط الإنتاج فانه يمكنها أن تقوم بتوزيع منتجاتها مباشرة على تجار التجزئة أو الأسواق الصناعية إذا كانت القوى البيعية لديها القدرة على تسويق تشكيلة من المنتجات معا، فحجم المبيعات الكبير يساعد على توزيع التكاليف بشكل اقتصادي على كل نوع من أنواع المنتجات مما يسمح بالحصول على أرباح كبيرة من البيع المباشر، أما المؤسسات التي تنتج منتجا وحيدا فإنها عادة ما تنظر إلى البيع المباشر على انه شيء صعب.

2-4-2. عوامل مرتبطة بالسوق و الوطاء

1-2-4-2. عوامل مرتبطة بنوع السوق

نقطة البداية المنطقية في اختيار القناة التوزيعية هي الأخذ بعين الاعتبار حاجات و هيكل و سلوك الشراء للأسواق المستهدفة، و ذلك حتى تكون هذه القناة فاعلة و تحقق أهدافها بكفاءة و كفاية، و التحديد الأساس لتركيب القناة هو فيما إذا كانت المنتجات مخصصة للسوق الصناعية أو لسوق المستهلك.

والفرق يبدو واضحا بين المشتري الصناعي الذي يفضل التعامل مباشرة مع الصناعي و ذلك للاستفادة من المميزات التي يحصل عليها و انه لا حاجة للاستعانة بالوطاء إذ أن أية عمولة يتقاضها الوكيل و التي لا مبرر لها ستكون عالية نسبيا و تبعا لحجم الصفقة الواحدة و بين المستهلك الذي يفضل تحقيق مشترياته من خلال تجار التجزئة، و هذا ما ينعكس بدوره على طول القناة و قصرها، فالمشتري الصناعي يفضل استخدام القناة التوزيعية القصيرة متجاوزا و مستبعدا الوطاء في القناة الواحدة. [39] ص 180

و هناك عوامل أخرى ترتبط بالسوق أيضا و تؤثر على اختيار قناة التوزيع و هي تشمل احتياجات السوق، و الموقع الجغرافي، و متوسط حجم الطلبية أو أمر الشراء، فمن أجل خدمة سوق متمركز بعدد قليل من المشترين يعتبر استخدام القنوات المباشرة هو الأفضل، أما إذا كان السوق منتشر و موزع جغرافيا، و يشتري كميات قليلة في شكل تعاملات فردية و هي سمة سلع المستهلك النهائي فان استخدام الوطاء يعتبر أمرا ضروريا.

2-2-4-2. عوامل مرتبطة بالوطاء

تتعلق هذه العوامل بالجوانب التالية:

- توافر الوطاء: أحيانا قد يحجم الوطاء عن توزيع سلع بعض المنتجين خاصة السلع الجديدة، لان نسبة المخاطرة في هذه السلع كبيرة و احتمالات تحقيق الربح فيها غير مؤكدة، لذا تضطر هذه المؤسسات إلى البيع مباشرة للجمهور.

- الضغوطات التي يمارسها الوطاء: إن رغبة المؤسسات القوية و خاصة الناشئة منها في الاعتماد على خدمات الوطاء فتح المجال أمام المؤسسات التوزيعية الكبرى لاستغلال وضعيتها القوية من أجل اختبار ضغوطات على المنتجين وذلك عبر وضع شروط صعبة ذات عدة أوجه، و يساعد المؤسسة معرفة نوع الضغوطات التي يمارسها الوطاء في تحديد الأنواع التي تخدم المؤسسة بشكل

يجنبها التعرض لهذه الضغوط أو الدخول في صراع مع الوسطاء، و من بين هذه الضغوط: [1] ص

173-172

- الحسومات و التخفيضات: للحفاظ على زبائن كبار الموزعين، يجبر المنتجون على الموافقة ليس فقط على تعريفه السعر (prix-tarifs) الإضافية، لكن أيضا على مختلف الحسومات و التخفيضات التي في الغالب ليس لها مبرر اقتصادي، و تأثير هذه التخفيضات و الحسومات سرعان ما ينتشر و يتوسع كالعوى بين باقي الموزعين، فمثلا إذا وافق منتج ما على فائدة مالية إضافية، فان هذا الموزع سيستفيد منها بصفة عامة في تخفيض السعر النهائي للسلعة، ويؤثر هذا التخفيض على مبيعات الموزعين المنافسين مما يؤدي بهم إلى القيام بالتحذير المبكر من هذه التخفيضات في السعر و التلميح إلى امتلاكهم حق الاستفادة من هذا الامتياز أيضا، كما يلجؤون في بعض الأحيان إلى الاحتجاج كمحاولة للضغط أكثر على المنتج .

- حق الدخول (droit d'entrée): عندما تقوم مؤسسة ما بطرح منتج جديد إلى السوق فانه يجب عليها ابتداء من اليوم الأول و بصفة مؤقتة دفع لكبار الموزعين ما يسمى بـ "حق دخول السلعة" كحافز مادي للموزعين يعمل على توجيههم نحو تقديم و تعريف السلعة إلى الزبائن و يخصصوا لها كذلك مكانا هاما ضمن خطوط منتجاتهم ، وقد يقوم بعض المنتجين بتخصيص ميزانية كبيرة لهذا السبب.

- تمويل العمليات الترويجية: يفضل المنتجون بشكل عام توجيه العمليات الترويجية في نقاط البيع (كالمعارض الخاصة و المسابقات)، و هذا التفضيل يحاول الموزعون عادة استغلاله لطلب مبلغ معين من المؤسسة في مقابل الحصول على الإذن للقيام بهذه العمليات الترويجية داخل المحل، وهو ما يشكل إضافة إلى تكاليف الترويج تكاليف إضافية تتحملها المؤسسة.

- توفير مجاني للموظفين: ويكون عندما يتحمل موظفوا المؤسسة بعض الوظائف التي يفترض أن يقوم بها موظفوا الموزعين و ذلك بصفة مجانية، فعلى سبيل المثال بعض المحلات الكبرى قد تعتمد على وكلاء مدفوعي الأجر من طرف المنتجين في تحمل مسؤولية الإعلان عن بعض العلامات التي يتعاملون بها، كذلك قد يعفوا مسؤول محل ما عن ممثلي مورديه في أداء بعض الوظائف المتعلقة بالمنتجات في الأروقة و إعادة الفرز الدوري.

3-4-2. عوامل مرتبطة بالبيئة الخارجية

إن التحولات المستمرة التي تشهدها البيئة الخارجية كان لها تأثيرها على أداء وظائف قنوات التوزيع للمؤسسات، و بالتالي على قرارات اختيار هذه الأخيرة و التطورات تشمل العوامل التالية:

2-3-4-1. البيئة القانونية

إن طبيعة نشاط قنوات التوزيع تتداخل مع القوانين و التشريعات التي تصدرها الجهات الرسمية التابعة للحكومة، فقد تصطدم المؤسسة بقيود قانونية أو حكومية معينة خاصة بعملية التوزيع كتوفير استعدادات أو تجهيزات معينة مثل المواد الكيماوية و البترول، و عليه تفضل المؤسسة استخدام قنوات توزيع طويلة بدلا من البيع المباشر للزبائن النهائيين.

كما تؤثر القوانين على قنوات التوزيع التي قد تقوم بها المؤسسات أثناء ممارسة بعض السياسات التي يترتب عليها منع غيرها من المؤسسات مثلا من استخدام منافذ توزيع معينة في عملياتهم، كما تتعامل معظم القوانين الخاصة بقنوات التوزيع مع الحقوق و الواجبات المتبادلة بين أعضاء القناة في علاقاتهم التي يمارسونها مع بعضهم البعض، و يجب على المؤسسة مراعاة هذا الجانب لان طبيعة العلاقة بين أفراد القناة تؤثر على تسيير و كفاءة الأداء التوزيعي لها.

2-3-4-2. البيئة التنافسية

الاعتبارات التنافسية قد لا تقل أهمية عن العوامل الأخرى، ففي حالة وجود عدد كبير من المنافسين لمنتجات معينة في السوق الواحدة فان ذلك سيجعل المنافسين أمام خيارات متعددة في اختيار شكل و طبيعة القناة التوزيعية للوصول إلى المستهلك. [90] ص 60

كذلك هناك ما يسمى بالمزاحمة بين القنوات المتنافسة، فبعض قنوات التوزيع لمنتج معين تستطيع على سبيل المثال التعبير عن عدم الرضا بالأسلوب الذي تعتمد عليه المؤسسة في التوزيع، كذلك منتجاتها من طرف قنوات منافسة حيث تحاول استغلال ذلك في طلب بعض الامتيازات، في المقابل يستطيع الموزعون أن يتذمروا من مؤسسة تتبع سياسة الاختيار أو التوزيع المحصور بان لا يتعاملوا مع منتجاتها. و يجب على المؤسسة أن تأخذ ذلك بعين الاعتبار أثناء اختيار نوعية الوسطاء الذين ترغب في التعامل معهم.

2-3-4-3. البيئة التكنولوجية

أدت التغيرات التكنولوجية، كما أدى نمو الممارسات الخاصة بالتسويق المباشر و الإلكتروني إلى التأثير بشكل كبير على طبيعة قنوات التوزيع التي تعتمد عليها مختلف المؤسسات العاملة في الأسواق الحالية، و يشار إلى احد الاتجاهات الأساسية التي نجمت عن تلك التطورات ما يعرف بإلغاء الوساطة في مجال توزيع المنتجات داخل الأسواق، و قد يعني هذا بصورة أكثر تحديدا ظهور أنواع جديدة من الوسطاء، الأمر الذي يؤدي إلى اتجاه المؤسسات نحو استخدام تلك الأنواع الجديدة و

إحلالها محل الأنواع التقليدية من الوسطاء و الموزعين، و بالفعل فإنه يلاحظ انه تم إسقاط كثير من أشكال الوسطاء التقليديين في العديد من الصناعات.

كما لا يجب أن تغفل تلك المؤسسات عن حقيقة وجود احتمال في منافسة مباشرة مع موزعيها التقليديين عند شروعها في استخدام تلك القنوات الجديدة، الأمر الذي قد يؤدي بدوره إلى نشأة صراع نتيجته التأثير السلبي على القيمة الكلية لسلسلة التوزيع التي تعمل داخلها.

و للتخفيف من حدة هذه المشاكل، تسعى المؤسسات المنتجة غالباً إلى إجراء نوع من التوازن بين استخدامها لقنوات التوزيع المباشر و بين إيجاد الأدوار التي تبقى على وجود و استمرار شركائها من الوسطاء التقليديين.

4-3-4-2. البيئة الاقتصادية

فإذا كانت الظروف الاقتصادية تتصف بالركود، و تواجه المؤسسة عجزاً في التمويل و السيولة النقدية، فيكون من الأفضل الاعتماد على الوسطاء الأقل تكلفة أي قناة طويلة، من الاعتماد على استخدام قوى بيعية تكلف الكثير أي قناة مباشرة.

5-3-4-2. البيئة الديموغرافية

إن هذه المتغيرات تؤثر بشكل واضح على إستراتيجية التوزيع التي قد يعمل المنتج على تطويرها و تنفيذها لخدمة السوق المستهدفة لمنتجاته، فالعمر و تركيبته تؤثر إلى حد ما على نوعية المنتجات التي يمكن التعامل معها لخدمة مستويات الأعمال المختلفة التي تشكل منها المجتمع.

كما تعد الأسر من العوامل الديموغرافية ذات الحساسية للتسويق بشكل عام و توزيع المنتجات بشكل خاص، مثلاً ارتفاع معدلات حجم الأسر و ازدياد معدل عمل المرأة عوامل وفرت الوقت للتسويق و بالتالي ساعدت على زيادة الطلب على خدمات المؤسسات العاملة في مجال تجارة التجزئة و كذا ساعدت على انتشار هذه المحلات في الأماكن القريبة من السكان. [9] ص 58

و يؤثر كذلك التوزيع الجغرافي و الهجرات الداخلية على نحو واضح على بيئة التوزيع بشكل خاص، فميل الأفراد للسكن في الأماكن البعيدة عن المدن أو ميل البعض إلى ترك الأرياف و السكن في المناطق الحضرية و العواصم عوامل ساهمت في خلق طلب على خدمات قنوات التوزيع و بالتالي على عرض هذه المؤسسات وهذا بدوره ساعد على ازدياد عدد السلع المعروضة و من ثم ارتفاع التشكيلة ضمن العدد.

و قد تتطلب مناطق جغرافية مختلفة قنوات توزيع مختلفة، كقيام مؤسسة بالبيع من خلال منافذها الموجودة في المدن، في حين تعتمد على الوسطاء في البيع للمناطق البعيدة عن المدن.

- خلاصة الفصل:

إن قناة التوزيع عبارة عن نظام متكامل له مدخلات و مخرجات و نظام تشغيل، و من اجل الأداء الفعال لهذا النظام يجب على المؤسسة القيام بعملية التصميم التي تتطلب من المؤسسة الدقة في اتخاذ القرارات و مراعاة تطلعات الزبائن من هذا النظام بالدرجة الأولى.

وتبدأ مراحل التصميم للقنوات التوزيعية بتحليل حاجة المؤسسة من التصميم، ثم تحديد أهداف قنوات التوزيع و استراتيجيات توزيع المنتج في الأسواق، ثم تأتي مرحلة تحديد البدائل الممكنة، التي تمكن المؤسسة من اختيار البديل الأمثل الذي يتوافق و حاجات المؤسسة من النظام، و من اجل ضمان الأداء المرغوب يتعين على إدارة التوزيع مراقبة التنفيذ و تسيير بكفاءة العلاقة مع الأطراف المختارة.

كما أن عملية اختيار المنفذ التوزيعي لا ترتبط بجانب واحد فقط دون النظر إلى بقية الجوانب الأخرى، و إن كان ذلك الجانب له الأثر الأكبر في الاختيار، حيث إن عملية التوزيع لا تنحصر في داخل المؤسسة أو في تعامل محدود مع أطراف معينة، بل إنها تعني تعامل شاسع و كبير مع أطراف متعددة، يستلزم على المؤسسة دراستها بشكل دقيق لتحقيق النجاح للأهداف الموضوعية.

الفصل 3

دراسة اثر المتغيرات البيئية على تصميم القناة التوزيعية لمؤسسة فينوس

بعد أن تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لوظيفة قنوات التوزيع في المؤسسة من جانب عرض المفاهيم و المبادئ، و كذا تفصيل الأبعاد الاقتصادية و السلوكية للوسطاء المشاركين في عمل قنوات التوزيع، ثم إعطاء تصور للأسس التي يبنى عليها مبدأ تصميم قناة التوزيع، و الأدوار التي تؤديها بعض عوامل البيئة التسويقية في قرارات التصميم النموذجي للقناة حتى يخرج نظام قنوات التوزيع في صورته المتكاملة و الفاعلة.

سنحاول في هذا الفصل التطرق للإطار التطبيقي للدراسة من خلال عرض و تحليل اثر البيئة التسويقية في تصميم قنوات التوزيع لمؤسسة venus، و التي تعتبر من بين أهم المؤسسات التي تمتلك شبكة توزيعية واسعة تغطي معظم ولايات الوطن، و اعتبارا لذلك فقد ارتأينا:

- تقديم عرض عام لمؤسسة venus؛
- تشخيص لوظيفة قنوات التوزيع و مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- تشخيص البيئة التسويقية للمؤسسة؛
- تحليل بيانات الدراسة الميدانية.

1-3. تقديم عام لمؤسسة venus

يهدف هذا المبحث إلى إلقاء نظرة عامة حول المؤسسة و تفحص هيكلها التنظيمي، لذلك قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب تضمن المطلب الأول تعريفا مختصرا للمؤسسة، والمطلب الثاني أهداف المؤسسة و سياساتها، أما المطلب الثالث فخصص لاستعراض الهيكل التنظيمي و مهام مختلف الهياكل الوظيفية في المؤسسة.

1-1-3. تعريف المؤسسة

مخابر Venus/SAPECO هي مؤسسة جزائرية متخصصة في إنتاج مستحضرات التجميل و مواد حفظ الصحة الجسدية، انشأت سنة 1981 من طرف السيد مراد مولى الرئيس المدير العام

الحالي، يتم تسويق جميع منتجاتها بعلامة " venus "، و عن الجانب القانوني فهي شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL)، يبلغ رأس مالها الاجتماعي 332.694.000.00 دج.

يقع مصنعها و مكاتبها الإدارية حاليا في أولاد يعيش بولاية البليدة في شكل ثلاث مواقع، و هذا ابتداء من سنة 1991 بعد ما كانت سابقا تقع في واد العلايق.

كان انطلاق المؤسسة في البداية بإنتاج ثلاث أنواع من الغاسول ثم تطور نشاطها و اتسع حجم إنتاجها، و أصبحت حاليا تنتج 64 منتجا مختلفا يلبي حاجات العديد من المستهلكين و من فئات مختلفة، أما فيما يخص العمالة فقد بدأت المؤسسة نشاطها ب 10 عمال فقط ليتضاعف العدد إلى أكثر من 20 مرة و يصل إلى 214 عامل سنة 2010 موزعين بين مهندسين و حاملي شهادة الليسانس من فروع مختلفة.

2-1-3. أهداف المؤسسة وسياساتها

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى كل من الأهداف التي تريد مؤسسة فينوس بلوغها، إضافة إلى محاولة إعطاء تصور عن السياسات التي تطبقها في مجال أعمالها.

1-2-1-3. أهداف المؤسسة

تطمح المؤسسة من وراء نشاطها في ميدان صناعة مواد التجميل إلى تحقيق جملة من الأهداف، يمكن إيجازها في النقاط التالية*:

- تحسين و تطوير منتجات المؤسسة بصفة مستمرة بما يساهم في تنوع تشكيلة المنتجات المطروحة في الأسواق، و توسيع الحصة السوقية للمؤسسة؛
- توسيع الطاقات الإنتاجية لتغطية الطلبات المتزايدة للأسواق المحلية و الأجنبية؛
- تدعيم و توسيع شبكة التوزيع لضمان أفضل تغطية للمناطق و نقاط البيع المنتشرة عبر ولايات الوطن؛
- إرساء ثقافة الجودة و تدعيمها؛
- تدعيم طاقات التصدير من خلال زيادة تسويق منتجاتها في الخارج و مضاعفة نشاطها التسويقي الدولي؛
- تخفيض حجم النفايات الصناعية و الالتزام بمبادئ حماية البيئة.

* مستوحاة من لائحة منشورة على مستوى المؤسسة.

نلاحظ من خلال ما سبق تنامي وعي المؤسسة بما يحيط بها، و زيادة إدراكها لأهمية تطوير منتجاتها و إنتاجها بالجودة التي تمكنها من المنافسة في السوق المحلية و الأجنبية، كما تحرص المؤسسة في هذا الإطار على تنويع قنواتها التوزيعية و توسيع شبكتها التوزيعية، و قد عملت على تحقيق ذلك بزيادة عدد الموزعين التابعين لها (قوى البيع)، و إبرام تعاقدات مع الوسطاء المنتشرين عبر الولايات، كما تسعى إلى اختراق أسواق خارجية جديدة و زيادة حجم صادراتها، و لتحقيق الأهداف السابقة الذكر تركز المؤسسة على القيام بالمهام التالية:

- تطوير منتجات جديدة: وهو يبقى من أهم السياسات المتبعة من طرف المؤسسة، وذلك من اجل تنويع خطوط منتجاتها و تلبية الرغبات المختلفة لزبائنها، و بالتعاون مع المؤسسات الأجنبية و الخبيرة في هذا المجال.

- تحسين منتجات حالية: تعمل المؤسسة بصفة مستمرة على تحسين منتجاتها كلما دعت الضرورة إلى ذلك، و هو ما يعكس صمود المؤسسة و بقائها في السوق رغم التغيرات الدائمة، و يكون التحسين في شكل العبوة أو مضمون الغلاف أو في تركيبة المنتج.

- ضمان الجودة: كنتيجة للمنافسة المحلية و الأجنبية التي يشهدها سوق منتجات مواد التجميل تسعى المؤسسة بكافة مواردها و إمكانياتها إلى ضمان الجودة العالية في الإنتاج و قد بادرت المؤسسة من اجل ذلك إلى وضع نظام تسيير الجودة حسب شهادة الايزو 9001 إصدار 2000 و هذا ابتداء من افريل 2003.

- الحفاظ على البيئة: من اجل المحافظة على البيئة تقوم المؤسسة بتصنيع منتجاتها وفق معايير تستجيب للمبادئ الدولية التي تخص هذا المجال، و لتجسيد ذلك فقد عملت المؤسسة على تطبيق نظام التسيير البيئي حسب شهادة الايزو 14001 نسخة 2004 و التي تحصلت عليها في ماي 2008، و تلتزم المؤسسة عبرها بتقليل حجم النفايات التي يصدرها المصنع و استعمال مواد تغليف غير ضارة بالبيئة.

- الحفاظ على سمعة المؤسسة: و ذلك من خلال الحفاظ على علامة venus و التعريف بها لدى الزبون.

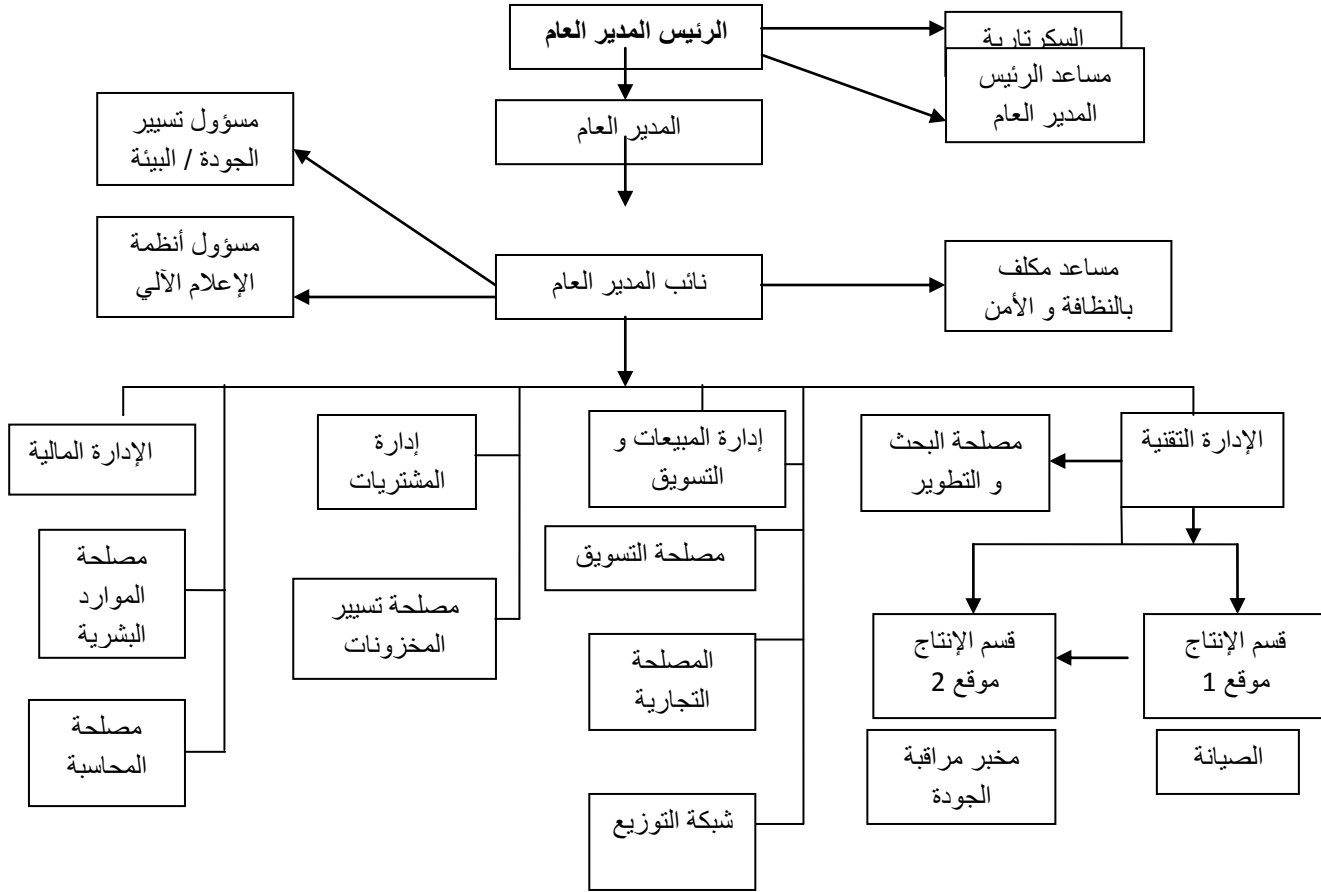
2-2-1-3. السياسات المتبعة من طرف مؤسسة venus

تستند السياسة العامة للمؤسسة على توسيع تشكيلة منتجاتها و تنويعها و تصنيعها بجودة عالية، و ذلك بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة و الخبرات بغرض الحفاظ على نوعية منتجاتها، و تتجه المؤسسة نحو ذلك استجابة لتغير و تعدد متطلبات إرضاء الزبون و كذا ارتفاع طلبات السوق لهذا النوع من المنتجات، و قد استطاعت باعتمادها على مثل هذه السياسات الحفاظ على مردوديتها و

- حصتها السوقية، وكذا مواجهة المنافسة المفروضة من المؤسسات المحلية و الأجنبية العاملة في نفس القطاع، كما تشتمل سياسة المؤسسة على المحاور التالية:
- زيادة عدد الموزعين التابعين للمؤسسة من اجل تحقيق اكبر نسبة مبيعات؛
 - رسم سياسة تجارية مرنة و مكيفة مع تطورات السوق؛
 - احترام القوانين المفروضة داخل المؤسسة و الخاصة بحماية البيئة و المنتجات؛
 - الحرص على سلامة نقل و تخزين المنتجات و المواد الكيماوية.
 - و لغرض الوصول إلى تنفيذ ما سبق يحرص الرئيس المدير العام على أداء ما يلي:
 - توفير هذه السياسة مكتوبة باللغة العربية و الفرنسية من اجل تسهيل عملية الاتصال و الحفظ لدى جميع مستويات المؤسسة؛
 - توفير الموارد التقنية و البشرية و المالية اللازمة لذلك؛
 - الحرص على احترام و بدون شروط توجيهات هذه السياسة؛
 - ضمان الاستمرار و التحسين الدائم لنظام التسيير و تحسين كفاءة الموارد البشرية للمؤسسة؛
 - تعيين مسؤول عن جودة البيئة مكلف بوضع و متابعة و تحسين النظام الموضوع؛

3-1-3. الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة فينوس من الإدارة العامة، و مجموعة من الإدارات الفرعية و المصالح بالإضافة إلى الأقسام الإنتاجية و المخابر، و الشكل الموالي يظهر ذلك:



شكل رقم 21: الهيكل التنظيمي لمؤسسة venus [91]

ما يلاحظ من الشكل أن المؤسسة اعتمدت على التقسيم حسب الوظائف، و هو ما يسمح بالتخصص في العمل وبالتالي رفع كفاءة التسيير و الأداء لإدارة المؤسسة، لكن هذا النوع من التنظيم يطرح عدة مشاكل من بينها:

- غياب التنسيق بين الوظائف.
- المساعدة على إهمال المسؤوليات.
- حركة غير منظمة للمعلومات.

و فيما يلي عرض مختصر لمهام مختلف الهياكل الوظيفية في المؤسسة باستثناء مصلحة إدارة المبيعات و التسويق:

1-3-1-3. الرئيس المدير العام

يمثل الرئيس المدير العام مركز اتخاذ القرار و الرقابة في المؤسسة، و يتولى مهمة تحديد السياسة الاقتصادية للمؤسسة من حيث الخطط و الاستراتيجيات و أساليب التعامل مع المحيط الخارجي، كما يقوم بعملية التسيير و التنسيق لكافة الفروع و المصالح و ذلك بمساعدة المدير العام، و مساعد الرئيس المدير العام.

2-3-1-3. المدير العام

مهمته الرئيسية تتمثل في مراقبة مدى انجاز الخطط و الأهداف المرسومة و كشف انحرافات الأداء على مستوى إدارات و فروع المؤسسة، و من جهة أخرى يتولى مهام الإشراف المباشر على الإدارة التقنية، و الإدارة المالية.

- الإدارة التقنية:

هي تابعة مباشرة للمدير، يعمل بها أكثر من 82 عاملا مقسمين بين قسم الإنتاج موقع 1، و قسم الإنتاج موقع 2، و يتم على مستوى هذه الإدارة القيام بالمهام التالية:

- تنفيذ برامج الإنتاج المسطرة من طرف الإدارة العامة؛
- البحث و التطوير لإدخال مواصفات خصائص جديدة للمنتجات؛
- الصيانة الأولية و البعدية بصفة دورية لوسائل الإنتاج؛
- فحص و مراقبة جودة المنتجات و المواد الأولية و كذا سلامة مواد التعبئة؛
- الإشراف على عمليات الإنتاج و التنسيق مع إدارة المشتريات.

- الإدارة المالية:

تقوم هذه الإدارة بتسيير التدفقات النقدية و المالية الخاصة بالعمليات التي تقوم بها، و كذا القيام بالأنشطة المحاسبية للمؤسسة، و مقارنة الانجازات مع التوقعات.

و بصفة عامة يمكن انجاز مهام المصلحة بما يلي:

- تمويل جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة؛
- التسجيل المحاسبي اليومي لجميع نشاطات المؤسسة؛
- تسيير الموارد البشرية في مجال التعيين و التوظيف، الترقيات و مراقبة حضور الأفراد العاملين في المؤسسة.

3-3-1-3. نائب المدير العام

يتولى مهام الإشراف على الجانب الأمني والنظافة والوقاية من حوادث العمل و بمساعدة مساعد مكلف، كما يقوم بمراقبة الآلات قبل الإنتاج، وتنظيف المواقع قبل عملية الإنتاج وبعدها، مع ضمان ارتداء ألبسة العمل الوقائية من المواد الكيماوية، كما يتولى النائب مهام الإشراف المباشر على قسم تسيير الجودة و البيئة، قسم أنظمة الإعلام الآلي، إدارة المبيعات، و إدارة المشتريات.

- قسم تسيير الجودة و البيئة:

يقوم عمال هذا القسم بعملية الفحص و الاختبار النهائيين للمنتجات في مخابر المؤسسة قبل تسويقها، و هذا لضمان جودة المنتج و مطابقته مع المواصفات الدولية، كذلك البحث عن المواد الآمنة بيئياً، سواء الداخلة في تركيبة المنتجات أو المكونة لمواد التغليف، ثم البحث عن طرق التخلص من النفايات الكيماوية و حلول تقليص حجم النفايات الصناعية و الغازات المنبعثة من المصنع و الضارة بالبيئة.

- قسم أنظمة الإعلام الآلي:

يرأس هذه المصلحة مهندسان في الإعلام الآلي، و تتولى هذه المصلحة القيام بالمهام التالية:

- تعميم استعمال الإعلام الآلي في جميع الأقسام و مصالح المؤسسة؛
- إعداد برامج خاصة بمختلف الأقسام و المصالح؛
- ضمان السرعة في تدفقات المعلومات داخل المؤسسة؛
- صيانة وسائل و معدات الإعلام الآلي.

- إدارة المشتريات:

يشرف عليها رئيس قسم بالإضافة إلى رؤساء المصالح التالية:

*.مصلحة التموين:

تسهر هذه المصلحة على تزويد المؤسسة بكل احتياجاتها، المتعلقة بعملية الإنتاج، و هي تنقسم إلى قسمين:

- قسم المشتريات المستوردة: و هو يوفر المواد الأولية و الكيماوية المستعملة في الإنتاج، و بعض مواد التغليف التي تقوم المؤسسة باستيرادها من: ألمانيا، فرنسا، و تونس.
- قسم المشتريات المحلية: تعمل على توفير المؤسسة بكل المستلزمات و التجهيزات المكتنية، و كذا بعض المواد الموجهة للتعبئة الأولية للمنتجات و من بينها العبوات المخصصة لتعبئة الغاسول، و بعض أنواع المراهم.

*. مصلحة تسيير المخزونات:

و تتولى القيام بالمهام التالية:

- تفادي حصول نفاذ في المخزون؛
- تحديد المستوى الأقل من المخزون الواجب الاحتفاظ به؛
- التحكم في التكاليف المرتبطة بالشراء و التموين؛
- الإشراف على مخزن المواد الأولية و التغليف و ذلك بحفظ المواد الأولية اللازمة لعملية الإنتاج و توفيرها حين يتم الطلب عليها.

2-3. دراسة نظام قنوات التوزيع في مؤسسة venus

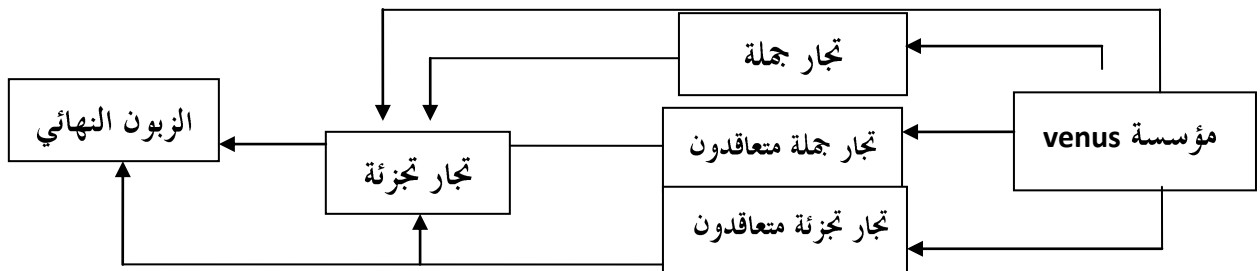
تسعى مؤسسة venus إلى وضع منتجاتها في متناول زبائنها، متبعة في ذلك مجموعة من القنوات التوزيعية و جملة من الوظائف اللازمة لتسهيل الحركة المادية للسلع، و نهدف من خلال هذا المبحث إلى دراسة هذا العنصر من خلال دراسة أنواع قنوات التوزيع و الأنشطة المادية للمؤسسة في المطلب الأول، هيكل نظام قنوات التوزيع في المطلب الثاني، و موقع أنشطة قنوات التوزيع ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة في المطلب الثالث.

1-2-3. أنواع قنوات التوزيع و الأنشطة المادية في المؤسسة

سنتناول في هذا المطلب أنواع قنوات التوزيع التي تعتمد عليها المؤسسة و كذا الأنشطة المادية التي تقوم بها ضمن هذه القنوات.

1-1-2-3. أنواع قنوات التوزيع

يمكن توضيح المسالك التي تتبعها المؤسسة لتوزيع منتجاتها، من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم 22: هيكل قنوات التوزيع لمؤسسة venus [28]

ما يتضح من الشكل أعلاه هو أن المؤسسة توزع منتجاتها باستعمال نوع واحد من قنوات التوزيع، و المتمثل في القنوات غير المباشرة المتوسطة، و عن سبب اعتماد المؤسسة على التوزيع غير المباشر أوضح مسؤول إدارة الموارد البشرية أن المؤسسة اختارت التعامل مع الوسطاء بسبب الخبرة المكتسبة لديهم في التعامل مع مختلف الزبائن و كذا تسهيل الوصول إلى أماكن تواجد المستهلكين المنتشرين عبر مناطق متباعدة.

وتقوم المؤسسة بإتباع مثل هذا النوع من القنوات، باستخدام شبكة من الوسطاء الذين يتصلون و يتعاملون بشكل مباشر أو غير مباشر مع المؤسسة، و يمكن تحديد هؤلاء بالفئات التالية:

- تجار الجملة: يعتبرون من بين أهم وسطاء مؤسسة venus، حيث يقومون بتوزيع أكثر من 46 في المائة من حجم مبيعات المؤسسة، و يقوم هؤلاء بطلب كميات كبيرة من المنتجات، نظرا لاملاكهم وسائل تخزين كافية لتغطية طلبيات تجار التجزئة، و من أمثلة تجار الجملة، تجار الجملة للمواد الغذائية، تجار الجملة للمواد الشبه الصيدلانية.

- التجار المتعاقدون: فتحت مؤسسة venus لتجار الجملة و التجزئة البالغ عددهم 52 وسيطا، مجال التعامل المباشر معها حيث يقوم هؤلاء ببيع أكثر من 42 في المائة من منتوجات المؤسسة، و يكون هذا التعامل في إطار اتفاقيات مبرمة بين الطرفين، و من بين البنود الأساسية في العقد:

- التزام إدارة المبيعات بشحن و تسليم الطلبات متى وردت إليها؛

- الالتزام بالدقة في مواعيد التسليم و آجال الدفع؛

- المحافظة على سلامة و جودة المنتجات.

ويتوزع هؤلاء الوسطاء على ولايات البليدة، بومرداس، الجزائر، تيبازة، عين الدفلى، و المدينة، و ما يلاحظ هنا أن الوسطاء متمركزين في الجهة الشمالية من الوطن و غياب ولايات أخرى ذات موقع استراتيجي لتوزيع المنتجات كولايات الوسط، و من أمثلة التجار المتعاقدين الذين تتعامل معهم المؤسسة، محلات المساحات الكبرى (superette, hypermarché)، محلات الألبسة، محلات بيع المواد الشبه الصيدلانية cosmétique.

- تجار التجزئة: تمثل مبيعات هذه الفئة من الوسطاء نسبة 9 في المائة من حجم مبيعات المؤسسة إلا أنها تبقى نسبة نظرية نظرا لعدم استقرار حجم الطلب الخاص بهذه الفئة من الزبائن، و تضم هذه الفئة تجار التجزئة للمواد الشبه الصيدلانية، و الصيدليات.

- تجار بأعمال حرة: عبارة عن باعة متجولين revendeur، ينقلون بواسطة وسائل نقل خاصة بهم

منتجات المؤسسة من المصنع و يحاولون بيعها للتجار و ذلك بالتجوال عبر المحلات لتزويدهم

باحتياجاتهم لتوفير عناء طلبها من المصنع، و تتراوح عدد مرات الزيارات التي يقومون بها نحو

المؤسسة ما بين ثلاث مرات إلى أربع مرات في الشهر، أما عن مبيعات هذه الفئة فهي تمثل نسبة 3 في المائة من حجم مبيعات المؤسسة، و هي نسبة ضئيلة مقارنة بحجم مبيعات القنوات الأخرى.

2-1-2-3. أنشطة التوزيع المادي

بعد اختيار الوسطاء و تحديد الطرق الملائمة لتوزيع منتجات المؤسسة، يأتي دور أنشطة التوزيع المادي لتحقيق تدفقات السلع عبر مختلف الحلقات الوسيطة من مكان الإنتاج إلى أماكن البيع المختلفة. وتتولى مؤسسة venus مهمة القيام بأنشطة التوزيع المادي في جزء من قنواتها التوزيعية و ذلك للعوامل التالية:

- يعاني بعض الوسطاء من نقص كبير في وسائل النقل لذا يتوجب على المؤسسة تغطية هذا النقص لضمان تصريف 65 في المائة من إنتاج المؤسسة.
- احد البنود الأساسية في العقود التي أبرمتها المؤسسة مع التجار المتعاقدين، هو التزام إدارة المبيعات بشحن و تسليم الطلبات متى وردت إليها.
- تحتاج إدارة المشتريات و الإدارة التقنية إلى مناولة المواد و تحريكها من أماكن إنتاجها إلى أماكن تخزينها أو شحنها.

من اجل ذلك تتوافر المؤسسة على مجموعة من الإمكانيات المادية و البشرية المخصصة للقيام بمختلف أنشطة التوزيع المادي، و ذلك لضمان إيصال منتجاتها إلى مختلف زبائنها بالكمية و الوقت المناسب.

- التخزين: قدرت المساحة الإجمالية التي انشأت عليها المؤسسة 10500 م² منها، 3300 م² مساحة مبنية، و 7200 م² مساحة غير مبنية، هذا الجزء الأخير استغلته المؤسسة في بناء:
- مخزن المواد الأولية و المنتجات النهائية، يقع بالقرب من ورشات الإنتاج للموقع 2، تقدر مساحته ب1000 م² يتم استغلاله و بنسبة اكبر لتخزين الغاسول و العطور، بحيث يتم ترتيب العلب الكرتونية التي تحوي كل منها على 24 وحدة و 18 وحدة، على مساند خشبية.
- مخزن مكيف يستعمل لحفظ المواد الكيماوية الداخلة في تركيبة بعض المنتجات، و بعض المنتجات النهائية و المتمثلة في منتج الكريمات و المراهم نظرا لحساسيتها اتجاه درجة الحرارة، خاصة في فصل الصيف، و تقدر مساحة المخزن ب 800 م².

وتقدر الطاقة التخزينية للمؤسسة ب1100طن و هي الكمية المنتجة و اللازمة لتغطية الطلب على منتوجات الوحدة لشهر واحد، معنى هذا بان حجم المخزون السلعي مرتبط بحجم الطلب و معدل تكراره و الذي يكون في شكل طلبيات كبيرة الحجم و بعدد محدود.

- النقل و المناولة: تقوم المؤسسة بعملية نقل الطلبيات إلى مخازن الوسطاء المتواجدين في مناطق مختلفة، و ذلك في حالات طلب الزبون، و تمتلك المؤسسة 05 شاحنات من نوع KIA 4700 لتلبية الطلبات المختلفة، وهذا العدد غير كاف لخدمة كل الزبائن، لذلك قامت المؤسسة باستئجار 10 شاحنات مع إمكانية زيادة العدد خاصة في فصل الصيف و الذي يعرف ارتفاعا في مستوى الطلب على منتجات العطور و الكريمات.

أما فيما يخص نشاط المناولة فهو يتضمن ترتيب السلع داخل المخازن، تحريك السلع أثناء تجهيز الطلبيات، و ترتيب السلع أثناء شحنها، و للقيام بالنشاط تعتمد المؤسسة على المناولة اليدوية للعمال و الذي يقوم به 15 عاملا، و المناولة الآلية باستخدام الرافعات الشوكية التي يبلغ عددها 5 رافعات شوكية.

2-2-3. هيكل نظام قنوات التوزيع في المؤسسة

تعتمد المؤسسة في توزيع منتجاتها عبر الأسواق و إيصالها للمستهلك على أسلوبين:

- الأسلوب الأول: يعتمد على عمل الموزعين التابعين لها، حيث تعتمد المؤسسة في جزء من أنشطتها على أنشطة البيع للموزعين الذين يعتبرون بمثابة قوى بيع للمؤسسة، و يبلغ عدد الموزعين 6 أفراد، يتركز نشاط كل واحد منهم في تجميع الطلبيات للتجار المتعاقدين فقط بكافة أنواعهم، عن طريق زيارات دورية للمحلات، و ذلك بمعدل مرة أو مرتين أسبوعيا أو مرة واحدة كل 15 يوما.

- الأسلوب الثاني: هو الطلبيات المرسلة من الزبائن، حيث تعتمد المؤسسة من اجل بيع منتجاتها على الطلبيات المرسلة من الزبائن ليتم إنتاجها و شحنها من المصنع في خلال 15 يوما كأقصى تقدير، و يقدر متوسط عدد الطلبيات المرسلة في اليوم بحوالي 4 طلبيات، 75 في المائة منها مرسلة من تجار الجملة.

و المراحل التي تتبعها المؤسسة في معالجة طلبات زبائنها تكون كما يلي:

- بداية تقوم المؤسسة بتلقي طلبيات أو الأمر بالشراء من الزبائن، حيث تكون الطلبية في شكل قوائم بالمنتجات و الكميات المراد شرائها، و تحول إلى المصلحة التجارية عن طريق الحضور الشخصي للزبون، أو عن طريق الاتصال بالهاتف أو إرسالها عبر الفاكس.

و تستفيد المصلحة من هذه المرحلة في تجميع المعلومات الكافية عن مدى توافر السلعة بالكميات و الأنواع المطلوبة في مخازن المؤسسة، و إذا لم تتوافر السلعة فان المصلحة التجارية تقوم بتحويل الطلب إلى الإدارة التقنية لإنتاج الكميات المطلوبة، كما تقوم في هذه المرحلة بحساب تكاليف الطلبية و معرفة طرق الدفع للزبون.

- المرحلة المالية تتمثل في تجهيز الطلبية من المخازن و تنفيذ أمر الشحن، فبعد حصول رئيس المصلحة التجارية على وصل الدفع يقوم بإعداد الفاتورة النهائية لشحن الكميات المطلوبة من مخازن المنتجات النهائية للمؤسسة و ذلك على مستوى قسم شبكة التوزيع*، ثم يتم شحن و نقل السلعة إلى الزبون باستخدام وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة أو باستخدام وسائل النقل الخاصة بالزبون.

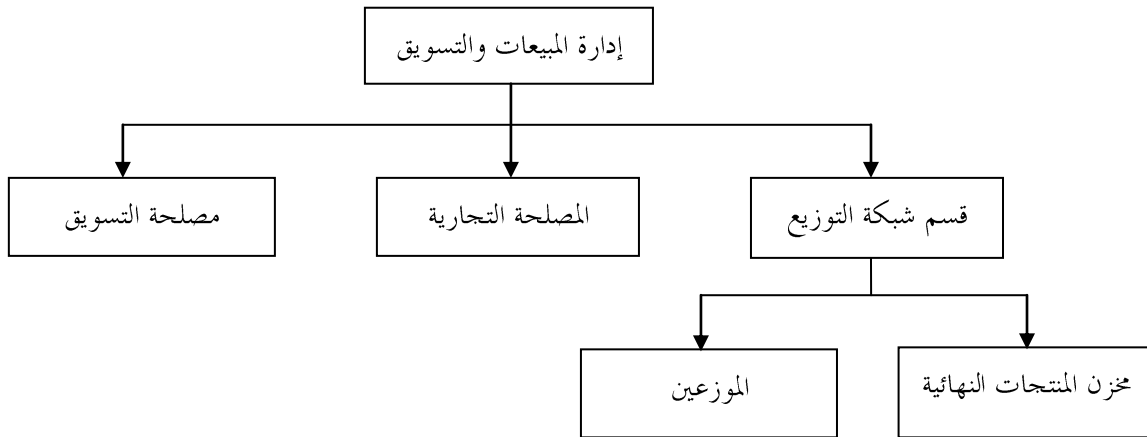
و عليه فان هيكل نظام قنوات التوزيع للمؤسسة يكون كما هو موضح في الشكل الموالي:



الشكل رقم 23: نظام قنوات التوزيع في المؤسسة [28]

3-2-3. موقع أنشطة قنوات التوزيع في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تحدد المؤسسة مهام قنوات التوزيع في القسم التابع لإدارة المبيعات و التسويق، و هذا ما يوضحه الشكل الموالي:



الشكل رقم 24: موقع أنشطة قنوات التوزيع في الهيكل التنظيمي للمؤسسة [91]

* انظر إلى الملحق رقم (02).

ما يلاحظ من الشكل هو وجود قسم خاص بوظيفة قنوات التوزيع، فالمؤسسة ترى أن تسيير قنوات التوزيع بكفاءة هو جزء هام من التسيير الفعال للمؤسسة؛ لذلك قامت بإنشاء قسم لتسيير شبكة التوزيع للمؤسسة و فرعين تابعين لها، فرع يضم مخزن المنتجات النهائية و فرع تسيير نشاط الموزعين.

كما يلاحظ كذلك استقلال وظيفة التوزيع عن وظيفة التسويق في المؤسسة، و هذا يدل على غياب احد العناصر الأساسية لمفهوم التسويق الحديث، وهو ترابط و تكامل الأنشطة فضلا عن إنتاج قيمة للزبون عبر قنوات التوزيع.

- مصلحة التسويق: تشرف عليها رئيسة المصلحة و مساعد واحد، و مهامها تتلخص في متابعة النشاطات الترويجية للمؤسسة، الاتصال بالوكالات المتخصصة في الإشهار للإعلان عن المنتجات، وكذا اختيار و تصميم مضمون الرسائل الإعلانية، أي أن نشاط هذه المصلحة يتعلق بالجانب الترويجي للمؤسسة فقط و غياب كامل لعناصر المزيج التسويقي الأخرى كالمنتج و التسعير و التوزيع من اهتماماتها الأخرى، الأمر الذي يدل على عدم وعي الإدارة بأهمية تطبيق مفهوم التسويق الحديث.

- المصلحة التجارية: يترأسها رئيس مصلحة و مساعدان، و يتم على مستوى هذه المصلحة أداء المهام التالية:

- الاتصال بالزبائن من خلال استقبال طلبياتهم و تجهيزها و شحنها.

- إعداد الفواتير و ضبط حسابات الزبائن.

- تسيير مخزن المنتجات النهائية، من خلال:

▪ ضبط حسابات المخزون.

▪ تحضير أوامر الشحن.

▪ التنسيق مع مصلحة تسيير المخزونات لضبط الحسابات.

- تسيير النقل، عن طريق:

▪ الإشراف على عمليات الشحن و النقل.

▪ إعداد التقارير الخاصة بتكاليف النقل.

▪ الجدولة الزمنية لعمليات النقل للوفاء بمواعيد التسليم

- التنسيق مع مصلحة الإنتاج حول حجم المبيعات المتوقعة.

- التنسيق مع مدير إدارة المبيعات و التسويق لدراسة كيفية التعامل مع المردودات.

- قسم شبكة التوزيع: يشرف عليه رئيس قسم، و تتمثل مهمته الرئيسية في تسيير المراقبين superviseur، و تطلق عليهم المؤسسة اسم الموزعين، و من المهام التي يقوم بها هذا القسم:
- الجدولة الزمنية لتحركات الموزعين، من اجل ضمان التنظيم في الأداء.
- تنظيم المناطق التي يزورها الموزعون.
- تسجيل الكميات المباعة لكل موزع و منطقة أثناء كل زيارة.
- تسجيل المبيعات و الأرباح المحققة لكل موزع.
- ضمان تحقيق الأهداف الموضوعة من طرف إدارة المبيعات حول الكميات الواجب بيعها كل شهر.

و فيما يتعلق بطريقة تسيير الموزعين، فان المؤسسة تقوم بما يلي:

من اجل اختيار هؤلاء الموزعين أو المراقبين، تقوم المؤسسة بإدراج إعلان في الجرائد يشير إلى رغبتها في توظيف موزعين، و تحدد في الإعلان الشروط الواجب توافرها في الأفراد الراغبين في وضع ملفاتهم لدى المؤسسة، كما تحدد الأجر القاعدي لشغل الوظيفة و ساعات العمل، إضافة إلى كيفية الاتصال بالمؤسسة.

ثم بعد تقديم الملفات و دراستها تقوم المؤسسة باختيار المتعاملين و المستوفين للشروط الموضوعة سابقا، ثم يقوم مسؤول شبكة التوزيع بتوضيح المسؤوليات و الواجبات التي يقوم بها هؤلاء الموزعين المختارين داخل المؤسسة و كذا ساعات العمل و حجم المكافآت في حال التزام الموزع بتحقيق أهداف إدارة المبيعات، مثال تقوم الإدارة بتحديد حجم مبيعات معين يجب على الموزعين أن يحققوه في الشهر و إذا قام احد الموزعين ببيع حجم أعلى من الهدف فانه يكافأ بنسبة معينة تحسب على عدد الكميات المباعة.

بعد استلام الموزع للوظيفة، يقوم هذا الأخير بالاتصال مع الوسطاء الموجودين في السوق و يقوم بالتعاقد معهم و يحدد على أساسه عدد الزيارات التي يقوم بها إليهم، بالإضافة إلى المهام السابقة يقوم الموزع بزيارة المحلات الأخرى و مراقبة طرق بيع منتجات المؤسسة و كيفية التعامل معها كما يراقب كيفية عرض السلعة داخل المحل، عدد المنتجات الموجودة و أنواعها، و يسأل عن إقبال المستهلكين على المنتجات و سلوكهم اتجاهها و حتى شكاوي المستهلكين، ثم ينقل المعلومات المجمعة إلى مسؤول القسم ليكتبها في شكل تقرير شهري و يرفعه إلى إدارة المبيعات.

3-3. دراسة عوامل البيئة التسويقية لمؤسسة venus

بالنسبة لتحليل البيئة التسويقية فقد اقتصرنا على عرض و دراسة البيئة الداخلية، و البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة فقط، باعتبار أن بيئتها التسويقية العامة هي نفس البيئة التي تعمل في إطارها جميع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، و قد تم تناولها من قبل العديد من الباحثين.* لذلك سنتناول في المطلب الأول دراسة البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة، من خلال دراسة بيئة المنافسة التي تعمل في ظلها المؤسسة، الزبائن الذين تتعامل معهم، و الموردين المسؤولين عن توريد احتياجاتها، أما الوسطاء فقد تم التطرق لهذا العنصر باستضافة في مباحث سابقة، بالنسبة للمطلب الثاني فقد خصص لدراسة البيئة الداخلية للمؤسسة المتمثلة في عناصر المزيج التسويقي، و موارد المؤسسة.

1-3-3. دراسة عوامل البيئة الخارجية للمؤسسة

يعد سوق مواد التجميل احد ركائز الصناعات الخاصة التي تتميز بتنوع كبير في النوعيات و المجالات، كما يعد من الصناعات النامية و المتطورة باستمرار و ذلك راجع لتميز السلع المنتجة و استهلاكها من طرف شريحة كبيرة من المستهلكين، مما أدى إلى شدة التنافس بين المنتجين من خلال تجديد المنتجات و تنوع أشكالها و أساليب تصنيعها لابتكار أنواع جديدة تعتمد في أساسها على تقنيات عالية الجودة و التميز لتتناسب مع كافة الأذواق و المستويات، و هذا التطور هو ما يعرفه قطاع مواد التجميل بالجزائر خاصة بعد تحول الاقتصاد الجزائري إلى اقتصاد حر رأسمالي، و فتح المجال أمام المنافسة الخارجية و القطاع الخاص.

1-1-3-3. المنافسة

يعرف القطاع الذي تنشط فيه مؤسسة فينوس منافسة أجنبية و محلية شديدة، فالأولى انعكست في ازدياد كمية مواد التجميل المستوردة، و التي تتميز بانخفاض سعرها و جودة تغليفها و تعبئتها، إضافة إلى الخبرات العالمية التي تكتسبها هذه المؤسسات و جودة منتجاتها و كذا كبر حجم ميزانياتها المنفقة على الإعلانات و الترويج لسلعها، أما المنافسة المحلية فتقوم بها العديد من المؤسسات التي ظهرت حديثا في السوق الوطني، و التي تحاول عبر نشاطاتها كسب نصيب سوقي و تحقيق أرباح

* يرجى الرجوع إلى:

- علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية: حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، 1999.

- خالفي خالد، البيئة التسويقية و الإستراتيجية التسويقية، مذكرة ماجستير منشورة، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة البليدة، 2005.

تضمن نموها و استمرارها في هذا السوق المتطور، و نجد من بينها المؤسسات المتحصلة على تراخيص الإنتاج لعلامات أجنبية معروفة، و كذا المؤسسات التي تنتج و تسوق منتجات بعلامات خاصة بها، و من بين المؤسسات المحلية المنافسة للمؤسسة نجد:

- cosmisaf
- Wouroud
- Firdaws
- Rihane
- Florance
- Bsolossion

إن حجم المنافسة المفروضة على مؤسسة فينوس جعلها في بحث دائم عن طرق و أساليب لتحسين صورتها لدى الزبائن النهائيين و ذلك عن طريق تحسين جودة منتجاتها و بيع سلعها بأسعار تنافسية، و تمتلك المؤسسة في هذا ميزة التكلفة الأقل نظرا لخبرتها الطويلة في هذا المجال (31 سنة من العمل)، كما تسعى المؤسسة إلى توفير سلعها في أكبر عدد ممكن من نقاط البيع، واختيار قنوات التوزيع التي تحقق لها أفضل تغطية مقارنة بالمنافسين، ولتدعيم مركزها التنافسي تهدف المؤسسة كذلك إلى تصدير منتجاتها إلى الأسواق الخارجية وهو ما بدأته فعلا سنة 2008 حين قامت بالتصدير لدولة موريتانيا و ليبيا و تونس.

2-1-3-3. الزبائن

تستقطب المؤسسة فئات عديدة من الزبائن، و تعتقد المؤسسة أن زبائنها فضوليين اتجاه التغييرات و التحسينات التي تمس منتجاتها، لكن المؤسسة تواجه صعوبة نوعا ما في تلبية رغباتهم، و ذلك نتيجة التغيير الحاصل في أذواق الزبائن، و أساس هذا التغيير هو ارتفاع معدل الإنفاق على هذه المنتجات، و ظهور فرص أساسية للعناية بالبشرة، مستحضرات التجميل، العناية بالشعر و منتجات الاهتمام بالمظهر الخارجي للرجال في الأسواق، وبالإضافة إلى تجار الجملة و التجزئة تتعامل مؤسسة venus مع عدة زبائن من بينهم:

- المؤسسات و الإدارات العمومية؛
- الجمعيات الخيرية؛
- الفنادق و اغلبها موجودة في العاصمة و البلدة؛
- الوكلاء و الموزعون الخارجيون الذين يقومون بالترويج و تسويق سلع المؤسسة في الأسواق الخارجية؛

- الصيدليات و الذين يتعاملون بصفة خاصة مع خطوط منتج الكريمات.

3-1-3-3. الموردون

تنتج المؤسسة العديد من المنتجات و تحتاج لتصنيعها إلى كميات و أنواع مختلفة من المواد الأولية، لذلك تعتمد المؤسسة على الموردين المحليين و الخارجيين لتوريد احتياجاتها بصفة مستمرة، ففيما يخص بعض المواد الداخلة في تركيبة إنتاج الكريمات و بعض أنواع الغاسول، فان المؤسسة تقوم باستيراد المواد الأولية من فرنسا و ألمانيا و ذلك لجودتها و الامتيازات الممنوحة من طرف المتعاملين، أما باقي المواد فهي تتحصل عليها من الموردين المحليين.

وفيما يخص التعبئة و التغليف، فان المؤسسة تقوم بشراء عبوات التعبئة و مواد التغليف من الموردين المحليين و المتواجدين على مستوى منطقة بوفاريك، الجزائر، بومرداس، و بابا علي، و بالنسبة للمعايير التي تعتمدها المؤسسة في اختيار مورديها أوضح لنا المسؤول أنها تعتمد على المعايير التالية:

- مراعاة جودة المواد الأولية المتوافرة أو المستوردة لدى المورد؛
- أن تكون سمعة المورد في السوق جيدة و له عدة متعاملين؛
- مدى استعداد المورد للتعاون مع المؤسسة و القبول بالشروط التي تحددها ضمن العقد؛
- التزام المورد بتوريد احتياجات المؤسسة بصفة منتظمة دون انقطاع.

2-3-3. دراسة المزيج التسويقي للمؤسسة

سندرس في هذا المطلب خصائص منتجات المؤسسة، من خلال دراسة أنواع خطوط المنتجات، و تطور الإنتاج، ثم دراسة خصائص و طرق التسعير، و أخيرا وسائل الترويج التي تعتمد عليها المؤسسة.

1-2-3-3. المنتجات

للمؤسسة عدة خطوط منتجات، مصنفة إلى خط غاسول الشعر، خط مواد معالجة الشعر، خط منتجات بعلامة coiffix، خط العطور النسائية، خط منتجات بعلامة Bronx للرجال، خط الكريمات المعالجة للبشرة، و ينتج ضمن هذه الخطوط حاليا ما يقارب 64 منتجا مختلفا، يمكن توضيح أهمها في الجدول الموالي:

الجدول رقم 02: تشكيلة و خطوط بعض منتجات مؤسسة venus [28]

السنة الأولى للإنتاج	بعض الأنواع المعروضة	خطوط المنتجات
1981 1996 2000	<p>يحتوي على عدة خطوط فرعية منها:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ الخط الأول، يتوافر على غسول شعر بالبييض و غاسول 2 في 1 و غاسول m2. ▪ الخط الثاني، يتضمن 4 أنواع هي: متعدد الفيتامينات، كامومي، بحبة القمح، و بزيت اللوز. ▪ الخط الثالث، متوفر بأربعة أنواع و هي: فوائد زيت الزيتون، الفواكه، الفيتامينات و البييض، الحبة السوداء. 	غاسول للشعر
1993 1999	<ul style="list-style-type: none"> ▪ لأك لتثبيت الشعر. ▪ كريم للشعر بنوعين: بمستخلصات القمح و البندق. 	مواد خاصة بالشعر
2009	<ul style="list-style-type: none"> ▪ غاسول للشعر. ▪ بلسم للشعر الجاف و التالف. ▪ سيروم معالج. 	منتجات بعلامة coiffix
2003 2004 2008	<p>تضمن ثلاث خطوط فرعية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ الخط الأول يتضمن أربعة عطور: fun1, floral2, océan3, oriental4. ▪ الخط الثاني ينتج بأربع أنواع هي: émouvante, naturel, sensible, unique ▪ الخط الثالث يتضمن ثلاثة عطور هي: Rubis, Saphir, Émeraude 	عطور نسائية
2008	<ul style="list-style-type: none"> ▪ مزيل الروائح و متوفر بأربعة ألوان مختلفة، عطر ما بعد الحلاقة، ماء معطر. 	منتجات بعلامة Bronx للرجال
2001 2002	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 25° لحماية ناعمة، 40° للبشرة الحساسة. ▪ 50° حماية مع ترطيب، 60° حماية قصوى. 	كريمات الوقاية من الشمس
2006 2008	<ul style="list-style-type: none"> ▪ كريم مرطب ضد التجاعيد. ▪ كريم مرطب ضد التجفيف. ▪ هلام مسخن و منحف. ▪ كريم لعلاج البقع البنية و تفتيح البشرة بالفيتامين C و E. 	كريمات معالجة للبشرة

من أجل تطوير منتجات جديدة تقوم المؤسسة بدراسة استطلاعية للمنتجات الموجودة في الأسواق و المنتجات المطلوبة بكثرة ثم تحاول المؤسسة تلبية رغبات زبائنها من هذه المنتجات، و ذلك بإنتاجها ضمن خطوط منتجاتها مع مراعاة الجودة و السعر المناسب و كذا الغلاف و الشكل الجذاب. و نتيجة لهذا التجديد المستمر عرف حجم الإنتاج للمؤسسة تطوراً كبيراً تزامناً مع ازدياد حجم الطلب على منتجات المؤسسة في الأسواق المستهدفة، و هذا راجع إلى جهود الإدارة في زيادة المبيعات و التعريف بمنتجاتها، و تقوم المؤسسة بالإنتاج على أساس تقديرات تحددتها الإدارة التقنية و النوعية، و يوضح الجدول النتائج المحققة بين سنوات 2003 و 2007 كما يلي:

الجدول رقم 03: تطور إنتاج المؤسسة [91]

الوحدة: وحدة

السنوات	حجم الإنتاج	نسبة النمو%
2003	7.583.181	-
2004	10.603.294	39.82
2005	15.654.844	47.64
2006	18.627.970	18.99
2007	20.589.263	10.52

ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول أعلاه، أن حجم إنتاج المؤسسة في نمو مستمر حيث بلغ سنة 2005 أعلى معدل نمو له بنسبة 47.64%، و يرجع ذلك لأسباب ازدياد معدل الطلب و إضافة خطوط منتجات جديدة، بينما بلغت نسبة النمو سنة 2004 معدل 39.82%، و سجل تباطؤ ملحوظ في نمو حجم الإنتاج سنة 2006 حيث بلغت فيه نسبة النمو 18.99%، و تباطؤ أكبر سنة 2007 و الذي بلغت فيه نسبة النمو 10.52%.

2-2-3-3. التسعير

سنتطرق إلى هذا العنصر من خلال دراسة النقاط التالية:

- سياسة تسعير المنتج في المؤسسة: تختلف السياسة التسعيرية للمؤسسة من منتج لآخر، حيث يتم

التسعير وفق سياستين هما:

- وضع سعر المنتج و تحديده من طرف المؤسسة.

- وضع سعر المنتج و تحديده حسب سعر المنتج المنافس في السوق.

- سعر البيع للوسطاء: تطرح المؤسسة منتجاتها بسعرين، يمثل السعر الأول سعر التجزئة أي السعر

الذي يباع به المنتج إلى تجار التجزئة، أما السعر الثاني فهو يمثل سعر الجملة، و يقدر الفرق بينهما

- ب1% على سعر الوحدة، و تهدف المؤسسة من هذه السياسة، إلى تشجيع تجار التجزئة و تحفيزهم على شراء كميات اكبر من منتجات المؤسسة.
- طريقة حساب السعر في المؤسسة: يتم حساب السعر وفق العلاقات التالية:
- سعر البيع بدون رسوم = (تكاليف متغيرة+ تكاليف ثابتة) + تكاليف التغليف + تكاليف الفضلات و المهملات + هامش الربح .
- سعر بيع يحوي الضريبة TTC = سعر البيع بدون رسوم + TVA
- الرسم على القيمة المضافة TVA يقدر ب17%.
- تكاليف الفضلات و المهملات تحسب بنسبة 2% إلى 3% .
- بالنسبة للتكاليف الثابتة و المتغيرة فهي تستخرج من حساب متوسط الميزانيات لثلاث سنوات.

3-2-3-3. الترويج

- يعتبر الترويج من الوسائل الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في التعريف بمنتجاتها لدى المستهلكين المستهدفين و جلب زبائن جدد و بالتالي زيادة حجم مبيعات المؤسسة، وهي تخصص ميزانية معتبرة لهذا الغرض، و تعتمد المؤسسة في الترويج لمنتجاتها على الوسائل التالية:
- المشاركة في المعارض الدولية و المحلية؛
- الاشتراك في المجالات و تخصيص مساحات إعلانية فيها كمجلة Dzeriette؛
- الاستفادة من الإشهار في وسائل الإعلام السمعية البصرية الوطنية؛
- تخفيضات سعرية لفترة معينة؛
- الاعتماد على شبكة واسعة من العلاقات في إطار تدعيم العلاقات العامة للمؤسسة.

- كما تستهدف السياسة الترويجية للمؤسسة الوسطاء المتعاملين معها، بهدف تنمية المبيعات و زيادة الكميات المشتراة مستخدمة في ذلك الوسائل التالية:
- منح كميات مجانية في حالة سحب كميات كبيرة من المخزون السلعي و بيعها في فترة محددة؛
- تمديد آجال الدفع لفترات معينة؛
- حسن المعاملة و الاستقبال.

3-3-3. دراسة موارد و إمكانات المؤسسة

يمكن تحليل موارد المؤسسة من خلال تحليل الموارد البشرية و الموارد المالية و الموارد المادية.

1-3-3-3. الموارد البشرية:

تمتلك المؤسسة موارد بشرية معتبرة من حيث العدد و التكوين، وقد عرفت العمالة في المؤسسة تطورا كبيرا، فبعدما بدأت المؤسسة نشاطها بعشرة عمال أصبحت توظف في سنة 2008، 184 عاملا موزعين بين إطارات و أعوان تحكم و أعوان تنفيذ، موزعين بين مهندسين و حاملي شهادة الليسانس من فروع مختلفة، و يمكن توضيح توزيع الفئات العمالية في الجدول التالي:

الجدول رقم 04: توزيع العمال في المؤسسة حسب الرتبة لسنة 2008 [28]

العدد	الفئة
05	- الإطارات السامية
15	- الإطارات
40	- أعوان التحكم
124	- أعوان التنفيذ
184	المجموع

أما التطور الذي شهدته العمالة في المؤسسة فهي كالتالي:

الجدول رقم 05: تطور العمالة في المؤسسة [91]

الوحدة: عامل

السنوات	عدد العمال	نسبة التطور
2005	128	-
2006	145	13.28%
2007	177	22.06%
2008	183	03.39%
2009	201	09.83%
2010	214	06.46%

يلاحظ من الجدول أن عدد العمال في المؤسسة عرف تطورا مستمرا و لم يتناقص في فترة معينة، و هذا يعكس حرص المؤسسة على تنمية مواردها البشرية لتدعيم كفاءة إدارة مواردها و تعزيزها، و أن أعلى نسبة له كانت في سنة 2007 بنسبة 22.06%، و هذا راجع إلى ظهور أهداف جديدة للمؤسسة بحيث في سنة 2008 طرحت المؤسسة خط منتجات جديد يتمثل في منتج

عطور موجه للرجال، و من اجل إنتاجه قامت إدارة المؤسسة بتوفير آلات ووسائل إنتاجية جديدة الأمر الذي تطلب تشغيل أعوان تحكم و تنفيذ إضافيين لتسيير هذه الآلات.

2-3-3-3. الموارد المالية

يمكن تحليل الموارد المالية للمؤسسة من خلال دراسة رقم أعمالها، و تطور نتيجة الدورة.
- رقم الأعمال: عرف نمو مستمر و هذا تزامنا مع ازدياد حجم إنتاج المؤسسة، و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 06: تطور رقم الأعمال [91]

الوحدة: مليون دينار جزائري

السنوات	رقم الأعمال	نسبة التطور %
2003	395	-
2004	601	52.15
2005	953	58.56
2006	1115	16.99
2007	1323	18.65

عرف رقم الأعمال نمو كبيرا بلغ نسبة 58.56% سنة 2005، و هذا راجع إلى الزواج الكبير لمنتجات العطور التي طرحتها المؤسسة في الأسواق لنفس السنة و التي حققتها لدى فئة الشباب، بينما عرف حجم الإنتاج لسنة 2004 نمو بنسبة 52.15%، أما سنة 2007 فقد شهدت نمو بلغ نسبة 18.65%، و سنة 2006 نسبة نمو قدرت ب 16.99%، إن هذا النمو المستمر يشير إلى الجهود المبذولة من طرف إدارة المؤسسة في تنمية المبيعات، و إصرارها على تحقيق أهداف سياساتها الإنتاجية و التوزيعية.

- نتيجة الدورة: أما عن نتيجة الدورة فهي أيضا متزايدة و ايجابية، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 07 : تطور نتيجة الدورة للمؤسسة [91]

الوحدة: مليون دينار جزائري

السنوات	نتيجة الدورة	نسبة النمو
2004	201	-
2005	320	59%
2006	420	31.25%
2007	495	17.85%

نلاحظ من الجدول أن نتيجة الدورة ايجابية في جميع الحالات لكن نسبة النمو اختلفت في 4 سنوات، حيث كانت أعلى نسبة نمو لها سنة 2005 و التي قدرت ب59%، بينما شهدت سنة 2006 نموا للنتيجة قدرت بنسبة 31.25%، و أدنى مستوى لها كان سنة 2007 بنسبة 17.85%.

3-3-3-3. الموارد المادية

تمتلك المؤسسة موارد مادية جيدة مقارنة بحجم نشاطها، و يمكن توضيح ذلك من خلال العناصر التالية:

- الآلات الإنتاجية: تسعى المؤسسة بصفة مستمرة إلى تخصيص عوائد مالية (تخصيص حوالي 25% إلى 30% من أرباحها) لتجديد الاستثمارات المهتلكة، و قد قدرت المؤسسة نسبة اهتلاك استثماراتها ب45% سنويا.

- الموقع و المساحة: تقع مؤسسة venus في المنطقة الصناعية لولاية البليدة بأولاد يعيش، و هي منطقة إستراتيجية لقربها من مواقع تواجد الزبائن و الموردين.

بالنسبة للمساحة التي انشأت عليها المؤسسة فقد قدرت ب10500م²، منها 3300م² مساحة مبنية تضم المكاتب الإدارية و مواقع الإنتاج، و 7200م² مساحة غير مبنية تستفيد منها المؤسسة في إقامة مخازن لمنتجاتها و حظيرة لسيارات نقل العمال و البضائع، و حاليا تحاول المؤسسة استغلالها في بناء مصنع لإنتاج مستخلصات زيوت العطارة.

4-3. عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث عرض الإطار المنهجي الذي تمت فيه الدراسة الميدانية، و ذلك عبر عرض المنهج المستخدم في الدراسة، ثم أدوات الدراسة، مجتمع الدراسة و العينة، و أخيرا المجال الزمني و المكاني و الموضوعي الذي تمت فيه الدراسة.

1-4-3. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

1-1-4-3. المنهج المستخدم

لكل بحث علمي منهج محدد، يعتمد عليه الباحث في دراسة المشكلة و الوصول إلى الحقيقة، و يتحدد المنهج حسب طبيعة الموضوع المبحوث فيه، لذلك اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأسلوب الذي يمكن الباحث من وصف الموضوع المراد دراسته باستخدام منهجية علمية صحيحة، و لا يتوقف الأمر عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة و حسب، و إنما

نعمد من خلال هذا المنهج إلى تحليل و توضيح العلاقات بين أبعادها و متغيراتها المختلفة، من اجل توضيحها و الوصول إلى استنتاجات و حقائق تساعد على فهم الظاهرة، عبر تحليل أبعاد اثر المتغيرات البيئية على قرارات تصميم قنوات التوزيع في المؤسسة محل الدراسة.

كما اعتمدنا في هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة، و هو أسلوب يتجه نحو جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة، سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا، و يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها و ذلك بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة و غيرها من الوحدات المتشابهة [92] ص 130. و لغرض جمع البيانات قمنا بالاعتماد على مجموعة من الأدوات، تمثلت في أداة المقابلة مع مسؤول الموارد البشرية و بعض العمال التنفيذيين بهدف تحليل قرارات اختيار قنوات التوزيع و معرفة سياسات المؤسسة في هذا الإطار، بالإضافة إلى أداة الاستبيان مع عينة من الوسطاء المتعاقدين، كما تم الاعتماد على أسلوب الملاحظة و ذلك أثناء فترة تواجدنا بالمؤسسة.

2-1-4-3. أدوات الدراسة

تعتمد أي دراسة علمية في جمع و تصنيف و تحليل البيانات على مجموعة من الأدوات و ذلك بهدف الوصول إلى الحقائق العلمية الصحيحة للمشكل المدروس، و في هذه الدراسة تم الاعتماد على الأدوات التالية:

1-2-1-4-3. أدوات جمع البيانات

- المقابلة: تعتبر من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات و البيانات في دراسة الأفراد و الجماعات الإنسانية، كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا و فاعلية للحصول على البيانات الضرورية لأي بحث، و قد عرفت بأنها محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد، بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو الاستعانة بها في عمليات التوجيه و التشخيص و العلاج. [92] ص 75

و قد قمنا باستخدام هذه الأداة لإجراء محادثات و مقابلات مع مسؤول الموارد البشرية و بعض العمال التنفيذيين، و ذلك بالاعتماد على الأسئلة المفتوحة التي تمتاز بكثرة المعلومات و البيانات و ترك حرية الإجابة للأفراد المعنيين، كما استخدمت مع أصحاب المحلات التجارية المتعاملين مع المؤسسة للمساعدة في تحديد طرق توزيع المؤسسة و سياساتها التوزيعية، و كذا صياغة أسئلة الاستبيان الموجه إليهم.

- الملاحظة: استعنا في هذه الدراسة على أسلوب الملاحظة البسيطة بدون مشاركة، و ذلك أثناء الزيارات الاستطلاعية لمؤسسة فينوس و بصفة خاصة ورشات التصنيع التي تبعد عن مقر الإدارة، حيث توصلنا من خلال الملاحظة المباشرة لطرق توزيع المؤسسة و أساليب تصريف منتجاتها و الوسائل المستخدمة لذلك، إلى الكشف عن بعض الوقائع التي ساهمت في التعرف على هيكل النظام التوزيعي للمؤسسة، و كذا خصائص عناصر بيئتها الداخلية.

و اعتمدنا كذلك في البحث عن مصادر جمع المعلومات على الوثائق التي أمدتنا بها المؤسسة، و المتعلقة أساسا بالهيكل التنظيمي للمؤسسة و أنشطتها، بالإضافة إلى بعض القوانين المتعلقة بها، و تم التحصل عليها من مصلحة الموارد البشرية.

- الاستبيان: يعتبر الاستبيان احد أهم الوسائل البحثية المستخدمة في مجال العلوم الاجتماعية، و يوضع الاستبيان داخل استمارة يتم بناؤها على أساس الفرضيات و أهداف البحث المحددة، مما يستدعي تقسيمها إلى بنود أساسية يغطي كل منها هدف معين و يتم وضع مؤشرات إجرائية للبحث ثم صياغة هذه المؤشرات في شكل أسئلة تتكامل كل مجموعة منها حول بند معين و من ثم تتكامل المؤشرات لتغطي بنود الاستمارة التي تتكامل هي بدورها لتغطي جزئيات الدراسة و أهدافها. [93]

ص 197

تم إعداد في بداية الأمر استمارتين الأولى موجهة إلى إطارات المؤسسة و الثانية موجهة إلى الوسطاء و بعد إجراء اختبار للاستمارة الأولى وجدت صعوبات في فهمها خاصة من طرف الإطارات الذين يشغلون وظائف غير مرتبطة بوظيفة التوزيع في المؤسسة، و من اجل تخطي هذه الصعوبة تم الاكتفاء بإجراء مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية الذي زدنا بالمعلومات الكافية و المتعلقة بموضوع الدراسة.

أما بالنسبة للاستمارة الموجهة للوسطاء فقد راعينا أثناء إعدادها أن يكون عدد الأسئلة محدود و صياغتها بسيطة و سهلة الفهم، إضافة إلى أنها لا تأخذ أثناء الإجابة عليها الكثير من وقت المبحوث، و بعد الإعداد للاستبيان تم اختيار و بناء الأسئلة المدرجة في الاستمارة وفق ثلاث محاور:

- المحور الأول: الخدمات المقدمة من المؤسسة إلى الوسطاء
- المحور الثاني: الخدمات المقدمة من الوسطاء إلى الزبائن
- المحور الثالث: بيانات عامة عن المبحوثين

وينطوي كل محور من هذه المحاور على مجموعة من الأسئلة تغطي البيانات المراد تجميعها، و اعتمدنا في بناء الاستمارة على أسئلة مفتوحة و أخرى مغلقة.

ولاختبار محتوى الاستمارة قمنا بتوزيعها أولا على عينة من الأساتذة و الطلبة لا يتجاوز عددهم 10 اشخاص، و قد سمح ذلك بتصحيح و تعديل الأسئلة في ضوء الملاحظات و التعليقات الواردة بشأنها قبل الإعداد النهائي للاستمارة.

ثم قمنا بتوزيع الاستمارة شخصيا على الوسطاء لشرح و تبسيط الأسئلة و ضمان تسليم الإجابات في الوقت المحدد، أما فيما يخص معدل الردود، فمن بين 24 استمارة التي تم توزيعها تم استرجاع 23 استمارة، أما عدد الإجابات الصالحة للتحليل فهي 23 استمارة أي بمعدل 100%.

ونشير إلى أن الإجابات من طرف المبحوثين قد تراوحت مدتها ما بين ساعات إلى دقائق معدودة أحيانا، و تم رفض الاستمارة الأخيرة بسبب غياب الوسيط في كل مرة.

3-2-1-4-2. أدوات تحليل البيانات

تحتاج البيانات و المعلومات إلى معالجة باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لطبيعة و أهداف الدراسة، و في دراستنا هذه تم الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، حيث قمنا من خلاله باستخدام بعض الأدوات الإحصائية المعروفة كالنسب المئوية و التكرارات، و ذلك لحساب معدل تكرار الإجابات، و نسبة تكرار كل إجابة إلى المجموع الإجمالي للإجابات بغرض التعليق عليها و من ثم التعرف على اتجاهات أفراد العينة.

3-1-4-3. مجتمع الدراسة و العينة

لقد تم تحديد العينة المدروسة بجميع وسطاء المؤسسة الذين يتعاملون بصفة مباشرة مع المؤسسة، وذلك على أساس طبيعة الموضوع و البيانات التي نهدف إلى الحصول عليها من اجل التحليل، و هؤلاء الوسطاء هم تجار الجملة و تجار التجزئة، وهم منتشرين عبر ست ولايات داخل الوطن، و لقد تم اختيار الوسطاء الموجودين على مستوى ولاية البليدة و البالغ عددهم 24 وسيطا، للأسباب التالية:

- تمثل نسبة تعامل المؤسسة مع وسطاء ولاية البليدة 51% من مجموع التعامل مع الوسطاء المتعاقدين.

- تمثل القائمة الوحيدة المتحصل عليها بعد إيداعنا لطلب الحصول على جميع قوائم الوسطاء المتعاقدين مع المؤسسة و الموجودين عبر الولايات التالية: الجزائر، بومرداس، تيبازة، البليدة، عين الدفلى، و المدية.

وبهدف الحصول على نتائج معبرة عن الواقع الفعلي ارتأينا إجراء مسح شامل لجميع الوسطاء المتعاقدين لولاية البليدة المنتشرين عبر مختلف الدوائر و البلديات، لمحاولة تحديد آرائهم و مواقفهم اتجاه الأداء التوزيعي للمؤسسة.

ونسعى من خلال الاستبيان الموجه للوسطاء إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة للوسطاء و التي تدعم كفاءة توزيع منتجاتها.
- التعرف على نوعية الخدمات المقدمة من الوسطاء إلى زبائن المؤسسة.
- البحث عن الطرق التي تساهم في كفاءة القنوات التوزيعية للمؤسسة.

4-1-4-3. مجالات الدراسة

تعتبر مجالات الدراسة عن الحدود المكانية و البشرية و الزمانية و الموضوعية التي تمت فيها الدراسة، و تتمثل في:

- المجال المكاني: موضوع هذه الدراسة هو اثر المتغيرات البيئية على تصميم القناة التوزيعية، و دراسة الحالة تمت في مؤسسة venus و هي مؤسسة إنتاج و توزيع مواد التجميل و منتجات حفظ الصحة الجسدية المتواجدة بالمنطقة الصناعية- أولاد يعيش – ولاية البليدة.

- المجال البشري: استهدفت الدراسة في جانبها الأول إطارات و عمال تنفيذيين في مؤسسة فينوس، و ذلك باستعمال المقابلة التي تمت مع مسؤول الموارد البشرية و بعض العمال التنفيذيين الذين يزاولون نشاطهم في ورشات التصنيع، أما الجانب الثاني من الدراسة و المتمثل في الاستبيان فقد استهدف الوسطاء المتعاقدين الذين يتعاملون بصفة مباشرة مع المؤسسة.

- المجال الزمني: تمت الدراسة الميدانية ابتداء من افريل لسنة 2011 إلى غاية أكتوبر من نفس السنة.

- المجال الموضوعي: انحصرت الدراسة على تناول اثر المتغيرات البيئية التسويقية على قرارات تصميم قنوات التوزيع لمؤسسة venus، حيث تم التركيز في هذه الدراسة على العناصر التالية:

- هيكل نظام قنوات التوزيع للمؤسسة؛

- خصائص عناصر البيئة التسويقية الخاصة و الداخلية للمؤسسة؛

- دور عوامل البيئة التسويقية في قرارات اختيار قنوات التوزيع للمؤسسة؛

- مدى فعالية الوسطاء و السياسة التوزيعية للمؤسسة.

2-4-3. عرض و تحليل بيانات المقابلة

1-2-4-3. عرض أسئلة المقابلة

س1- هل تهتم المؤسسة بما يحدث في محيطها الخارجي ؟

اجل، فنحن نحاول الاطلاع على ما يحصل في البيئة الخارجية من تغيرات و تطورات لمعرفة اي تغير قد يهم المؤسسة و سيؤثر فيها، وعلى الخصوص ما يتعلق بسلوكات المستهلكين و الموردين، و المنافسة التي أصبحت مؤخرا مركز اهتمامنا، فالسوق الجزائرية عرفت دخول العديد من المؤسسات الأجنبية إضافة إلى دخول العديد من المنافسين المحليين الجدد، ما جعل مواجهتها أمر حتمي حتى نحافظ على حصتنا السوقية.

س2- كيف تسعون إلى مواجهة المنافسة ؟

من خلال إنتاج منتجات ذات جودة ونوعية، فنحن ندرك أن المنتجات الأجنبية هي على درجة عالية من الجودة و خاصة الماركات العالمية، لذلك نحن نحاول إنتاج منتجات ترقى إلى مستوى تطلعات المستهلكين من خلال تقديم منتجات تلبي حاجاته المتطورة، وهذا ما حاولنا تطبيقه عند حصولنا على شهادة الجودة iso 9001 و الشراكة مع مؤسسة sofia الفرنسية المتخصصة في هذا المجال و حتى نستفيد من خبرتها في صناعة منتجات بمواد و تكنولوجيا عالية ثم توفير هذه المنتجات في اكبر عدد ممكن من نقاط البيع، وقد لاقت بعض المنتجات إقبالا واسعا من طرف المستهلكين في حين لم ينل البعض الآخر النجاح المطلوب في السوق .

س3- هل أسعار المؤسسة تنافسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى ؟

إن أسعار منتجاتنا منخفضة مقارنة بأسعار المنتجات المنافسة نظرا للانخفاض النسبي في تكاليف إنتاجها وفي المقابل ارتفاع تكاليف استيراد المنتجات الأجنبية والتي انعكست سلبا على أسعارها، ونحن نهتم كثيرا بتخفيض أسعار منتجاتنا وهذا كما ذكرنا سابقا راجع لوجود منافسين أقوى في السوق الوطنية محليين ومؤسسات أجنبية، و المستهلك الجزائري يفضل شراء منتجات ذات جودة وبأسعار منخفضة، لذلك نحن نسعى إلى فرض أسعار تنافسية.

س4- ما هي الفئات التي تقوم المؤسسة باستهدافها ؟

نحن نحاول استهداف جميع فئات المجتمع ولكننا نركز بصفة كبيرة على فئة الشباب بنوعيتها الإناث والذكور كما قمنا كذلك بإنتاج منتجات متنوعة تناسب جميع أفراد العائلة و كافة الأعمار

تمثلت في خط منتجات الغاسول، ومنتجات أخرى تناسب المرأة و الرجل، فمنتجاتنا متنوعة و متعددة، ونحن نهدف من وراء ذلك إلى تلبية رغبات جميع أفراد العائلة.

س5- هل تمتلكون دفترًا خاصًا بشكاوي واقتراحات الزبائن ؟

نعم تمتلك المؤسسة دفترًا خاصًا نحول من خلاله معرفة كل آراء واقتراحات الزبائن و مدى رضاهم عن منتجاتنا، والموزعون كذلك يلعبون دورًا هامًا في تزويدنا بالمعلومات المتعلقة بهذا الأمر، وذلك عبر تعاملهم المباشر مع الوسطاء، كما ينقلون لنا من خلالهم آراء و تصرفات المستهلكين اتجاه منتجات المؤسسة.

س6- هل تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تلك الآراء و الاقتراحات ؟

أحيانًا، فنحن لا نتوافر لدينا الإمكانيات اللازمة لتنفيذها كلها، ورغم توافرها فإننا نجد صعوبة في تنفيذها لأنها تتطلب إمكانيات تفوق إمكانيات المؤسسة، و لكننا نعمل على تطبيقها تدريجيًا و كلما سمحت الفرصة بذلك حتى نحظى باحترام الزبون.

س7- كيف تقومون بتوزيع منتجاتكم وإيصالها إلى المستهلك ؟

نحن نعتمد على الوسطاء في إيصال منتجاتنا إلى المستهلك بواسطة إبرام تعاقدات مع تجار جملة و تجار التجزئة لبيع منتجاتنا إلى وسطاء آخرين أو مستهلكين، و نعتمد على موزعي المؤسسة في البحث عن هؤلاء و التفاوض معهم، كما قمنا بتوفير وسائل اتصال مباشرة حتى يتمكن كل من يرغب في التعامل مع المؤسسة من طلب المنتجات التي يريدها بالكمية التي يرغبها الزبون و في الوقت الذي يريده.

س8- كيف تقيمون التعامل مع الوسطاء ؟

يتوافر السوق الجزائري على أنواع مختلفة من الوسطاء الذين يمكن التعامل معهم، ونحن نتعامل مع التجار التقليديين، إضافة إلى متاجر الخدمة الحرة التي انتشرت مؤخرًا و بكثرة في الأسواق الجزائرية، ونحن نرى أن المستهلكين يقبلون عليها بكثرة لذلك تعاملنا مع هذا النوع من المحلات، و قد حققت لنا نسبة مبيعات لا بأس بها، كما أننا لم نعرف صعوبة في التعامل مع الوسطاء، لكن في بعض الأحيان تشكل لنا الشروط التي يضعها هؤلاء عائقًا أمام نشاطنا ونحن نسعى لتجنبها من خلال التفاوض مسبقًا مع الوسطاء و تحديد المسؤوليات بما يسمح لنا بخلق جو من الاحترام و الثقة بين الوسيط و المؤسسة .

س9- لماذا قررتم الاعتماد على الوسطاء في توزيع منتجاتكم؟

نحن نعتمد على الوسطاء في توزيع منتجاتنا منذ بداية نشاطنا، نظرا للخبرة المكتسبة لديهم في التعامل مع مختلف الزبائن، و كذا تسهيل الوصول إلى أماكن تواجد المستهلكين المنتشرين عبر مناطق متباعدة، وبالتالي دخول أسواق جديدة، واستطعنا عبر الاعتماد على مثل هذه القنوات من توسيع الحصة السوقية وتحقيق أرباح ساهمت في تطوير نشاطنا.

س10- هل تحتاج المؤسسة بصفة كبيرة إلى المعلومات؟

نعم إن المؤسسة تعمل في بيئة غير ثابتة وتشهد منافسة كبيرة خاصة من طرف المؤسسات الأجنبية، لذلك نحتاج إلى المعلومات التي تخص التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، ونحن نستفيد من تلك المعلومات في اتخاذ القرارات المختلفة وبشكل خاص في جانب التسيير حيث نتمكن من خلالها بإجراء التعديلات المناسبة.

س11- ما هي مصادر المعلومات لديكم؟

نحن نعتمد على جميع المعلومات التي تخص جوانب نرغب في تشخيصها، و إدراكا منا لقيمة المعلومات تم إضافة بعض المصالح كمصلحة البحث و التطوير و هيئة مراقبة التسيير و مصلحة الإعلام الآلي إلى الهيكل التنظيمي، وتكون مسؤولة عن تجميع المعلومات و معالجتها و توزيعها، كما نسعى إلى تشجيع العمال و الإطارات على تجميع المعلومات التي تحتاجها المؤسسة عن المنافسين و منتجاتهم في السوق و كذا رغبات المستهلكين.

س12- هل تقومون بمراقبة الأسعار النهائية للمنتجات؟ و لماذا؟

أحيانا، لأننا لا نستطيع فرض هامش ربح على سعر البيع النهائي للسلعة، لذلك نحن لا نهتم بذلك و إنما نسعى إلى بيع اكبر قدر ممكن من المنتجات و من ثم ترك حرية تحديد السعر للتجار، و لكننا نحاول عبر فرض هامش ربح على سعر البيع للتجار المتعاقدين من فرض رقابة نوعا ما على سعر السلعة.

س13- هل اعتمدتم على المعلومات المجمعة من البيئة الخارجية في اختيار قنواتكم التوزيعية؟

نعم فالمعلومات لها أهمية كبيرة في بناء قرارات المؤسسة و قد اعتمدنا عليها أثناء اختيار البدائل التي تضمن لنا تصريف منتجاتنا من المخازن بالشكل الذي يحقق مبيعات و أرباح كافية للمؤسسة.

س14- و كيف ذلك؟

لقد اعتمدنا على المعلومات الخاصة بالقنوات التي يعتمدها المنافسون، إضافة إلى أشكال الوسطاء المتوافرين في السوق، و استفدنا كذلك من خبرة إطارات المؤسسة في هذا المجال، و نحن نعتد على هذه القنوات منذ زمن طويل و لم نغير فيها، لان السوق الجزائري لم يعرف تطورا كبيرا في مجال التوزيع لذلك نعتبر أن هيكل قنواتنا التوزيعية هو أفضل خيار في الوقت الراهن.

3-4-2-2. التعليق على أسئلة المقابلة

- إن المؤسسة في حاجة كبيرة إلى دراسة بيئتها التسويقية، و هذا أمر ضروري لأنها تنشط في بيئة تعرف منافسة محلية و أجنبية شديدة.

- تهتم المؤسسة بنوعية و جودة منتجاتها، و هذا شيء ايجابي يدعم موقفها في السوق ضد المنافسة و يتيح لها الاستحواذ على حصة سوقية معتبرة.

- تمتلك المؤسسة ميزة السعر المنخفض مقارنة بالمنافسين، و ذلك بسبب انخفاض تكاليف إنتاجها و ارتفاع أسعار المنتجات المستوردة، و هذه السياسة تعتبر احد عوامل استمرار المؤسسة في السوق.

- تستهدف المؤسسة فئات عديدة من المستهلكين من حيث السن و الجنس، لذلك يعتبر حجم السوق للمؤسسة واسع و كبير، هذا عدا أن السوق موزع و منتشر على مناطق جغرافية متباعدة، و هو أمر يستدعي الاعتماد على الوسطاء في إيصال المنتجات إليهم.

- إن امتلاك دفتر خاص بشكاوي و اقتراحات الزبائن هو من الأمور التي تخدم مصالح المؤسسة، لأن ذلك يمكنها من معرفة كل آراء و اقتراحات زبائنها سواء كانوا مستهلكين أو وسطاء و مدى رضاهم بالمنتج المقدم إليهم، و يجب على المؤسسة تدعيم هذا الاتجاه بالاعتماد على مصادر أخرى أكثر حداثة و دقة كبحوث التسويق و مكاتب الدراسات، للاستفادة من دراسات دقيقة و موضوعية تخص سلوكات المستهلكين و اتجاه تفضيلاتهم، ثم الاعتماد على ذلك في تصميم قنوات توزيعية تكون قادرة على تعظيم القيمة للمستهلك.

- تعتمد المؤسسة منذ بداية نشاطها على خدمات الوسطاء في بيع منتجاتها، فالسياسة التوزيعية للمؤسسة تعتمد على التوزيع الغير مباشر، و قد اختارت المؤسسة هذا النوع من القنوات نتيجة عامل الخبرة المكتسبة للوسطاء، و كذا تواجد المستهلكين عبر مناطق منتشرة و متباعدة، إضافة إلى الموارد المحدودة للمؤسسة.

- أما فيما يخص المعلومات فان المؤسسة تولي لها اهتماما كبيرا و تعتمد عليها في تسيير أنشطتها و بناء قراراتها المختلفة، و يظهر اهتمامها في احتواء هيكلها التنظيمي على مصلحة البحث و التطوير إضافة إلى مصلحة الإعلام الآلي.

- توزع المؤسسة منتجاتها من خلال أنواع عديدة من الوسطاء، فبالإضافة إلى التجار الذين يمارسون أنشطة تقليدية، نجد التجار الذين يبيعون من خلال متاجر الخدمة الحرة، و هذا يعبر عن رغبة المؤسسة في تنويع قنواتها التوزيعية.

- تدرك المؤسسة أهمية التوزيع، و يعتبر توسيع الشبكة التوزيعية من بين الأهداف العامة التي تسعى إلى تحقيقها، و يجب على المؤسسة من اجل تحسين أدائها التوزيعي استغلال إمكانياتها في توفير المعلومات عن البيئة التسويقية و دراسة جدوى قنواتها التوزيعية و من ثم استغلال النتائج في تفعيل أدائها التوزيعي و كسب حصة سوقية اكبر.

- و بما أن المؤسسة تعتمد على المعلومات التي تخص البيئة التسويقية فان ذلك يتطلب توافر معلومات تسويقية متكاملة و كافية عن تغيرات تلك البيئة، و من هنا يمكن اعتبار أن عوامل البيئة التسويقية تؤثر في قرارات اختيار قنوات التوزيع.

3-4-3. عرض و تحليل بيانات الاستبيان

يتم تحليل البيانات المجمعة من استمارة الاستبيان بإتباع الخطوات التالية:

1-3-4-3. عرض المميزات العامة للوسطاء

في هذا الإطار يتم تحديد و وصف الخصائص المدرجة في البيانات العامة للمبحوثين، و التي تتمثل في طبيعة الاتصال بالمؤسسة، نوع النشاط الممارس و فترة مزاوله هذا النشاط.

- طبيعة الاتصال بالمؤسسة: تظهر النتائج المتحصل عليها في الجدول التالي:

الجدول رقم 08: توزيع الوسطاء حسب طبيعة الاتصال بالمؤسسة

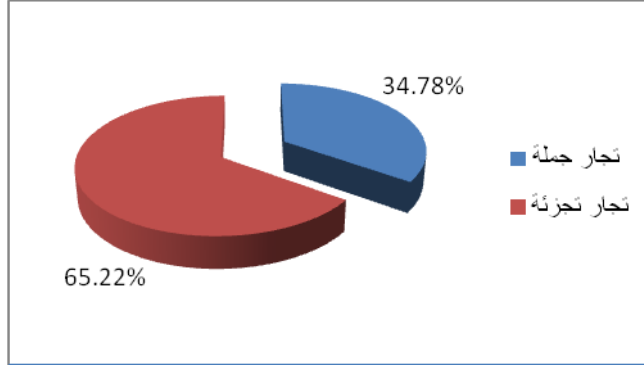
البيان	اتصال مباشر	اتصال عبر وسيط
التكرار	23	0
النسبة %	%100	%0

بعد جمع البيانات كانت العينة مكونة بنسبة 100% من وسطاء يتصلون مباشرة بالمؤسسة، و معظمهم يتصلون بوسطاء آخرين للوصول إلى المستهلك النهائي، بينما البعض الآخر يبيع مباشرة للمستهلكين.

- نوع النشاط: البيانات المحصل عليها تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم 09 : توزيع الوسطاء حسب نوع النشاط

البيان	وكيل	تاجر جملة	تاجر تجزئة
التكرار	0	8	15
النسبة %	0	%34.78	%65.22



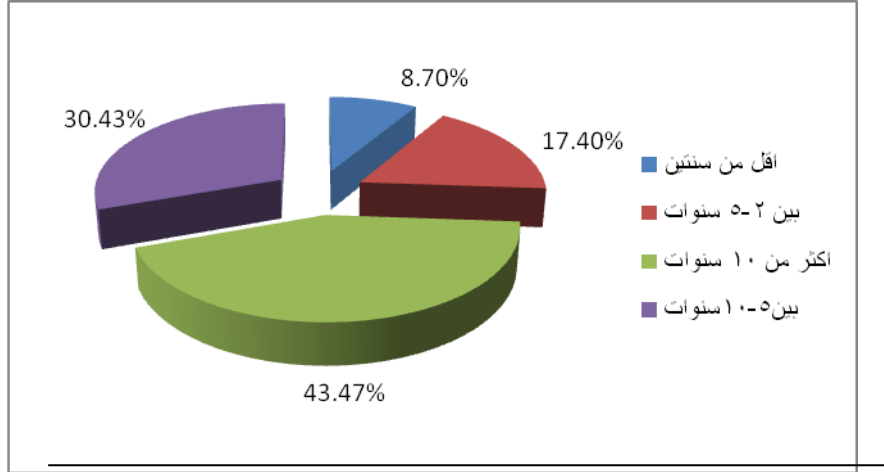
الشكل رقم 25: توزيع الوسطاء حسب نوع النشاط

نلاحظ أن اغلب المبحوثين هم من فئة تجار التجزئة بنسبة 65.22% ، فيما بلغت نسبة تجار الجملة نسبة 34.78%.

- مدة النشاط: البيانات موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 10: توزيع الوسطاء حسب مدة النشاط

البيان	أقل من سنتين	بين 2 - 5 سنوات	بين 5 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
التكرار	2	4	7	10
النسبة %	%8.70	%17.40	%30.43	%43.47



الشكل رقم 26: توزيع الوسطاء حسب مدة النشاط

نلاحظ أن الوسطاء الذين يمارسون مهنتهم لمدة تفوق 10 سنوات يمثلون أعلى نسبة مقدره ب 43.47%، يليها فئة الوسطاء الذين يزاولون نشاطهم بين 5 و 10 سنوات بنسبة 30.43%، ثم الفترة ما بين 2 و 5 سنوات بنسبة 17.40%، و أخيرا يمثل نسبة الوسطاء الذين مارسوا نشاطهم لأقل من سنتين نسبة 8.70%.

2-3-4-3. عرض و تحليل بيانات الاستثمار الخاصة بالوسطاء

سنتطرق في هذا الفرع إلى عرض و تحليل البيانات المتحصل عليها من توزيع الاستثمار على الوسطاء المتعاقدين، و ذلك من خلال عرض الأسئلة و حساب التكرارات و النسب المئوية، ثم تحليل النتائج و حوصلتها.

- ما هو نوع منتج فينوس الذي تسوقونه في محلاتكم ؟

الجدول رقم 11: إجابة السؤال (01)

البيان	غاسول	عطور	مراهم
التكرار	13	07	03
النسبة %	56.53%	30.43%	13.04%

نلاحظ من خلال الجدول أن محلات الوسطاء تتعامل مع منتج غاسول بنسبة 56.53%، و يعود ذلك إلى كثرة طلبه من طرف المستهلكين، كما أن معظم المتعاملين هم من فئة متاجر الخدمة الذاتية الصغيرة superette و الذين يتعاملون بفئات محدودة من منتجات التجميل، في حين تمثل العطور نسبة 30.43% من المنتجات التي يتعامل بها الوسطاء و يعرف هذا المنتج هو الآخر

إقبالاً من طرف المستهلكين و خاصة من فئة الشباب، بينما تمثل الكريمات نسبة 13.04% و ذلك لان هذا المنتج يتميز بانخفاض مبيعاته مقارنة بمبيعات المنتجات الأخرى.

- ما هي عوامل تفضيلكم لمنتجات فينوس ؟

الجدول رقم 12: إجابة السؤال (02)

النسبة%	التكرار	البيان
65.22%	15	السعر الملائم
21.73%	05	الجودة و التعبئة المناسبة
08.70%	02	سمعة المؤسسة
04.35%	01	توافرها في السوق

الجدول يبين أن نسبة 65.22% من الوسطاء يفضلون التعامل بمنتجات المؤسسة لوجود عامل السعر المنخفض، بينما تفضل نسبة 21.73% من الوسطاء التعامل مع المؤسسة بسبب جودة منتجاتها و شكل تعبئتها و الذي يمكن حسب هؤلاء أن يفوق مستوى جودة المنتجات المحلية المنافسة، و يرى الوسطاء بنسبة 08.70% أن سمعة المؤسسة هي أيضا عامل مهم في تفضيل منتجات المؤسسة، في حين تعتقد نسبة 04.35% من الوسطاء أن من أسباب اختيارهم لمنتجات فينوس هو حجم توافرها في الأسواق و ارتفاع حجم مبيعاتها.

- ما هي الطرق التي تستعملونها للحصول على منتجات فينوس ؟

الجدول رقم 13: إجابة السؤال (03)

البيان	انتظار حضور الموزعين بصفة دورية للمحل لأخذ الطلبات	استخدام وسائل الاتصال لطلب المنتجات من المؤسسة
التكرار	23	00
النسبة %	100%	00%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 100% من الوسطاء ينتظرون حضور الموزعين لجمع طلبياتهم و شحنها في فترة معينة و سبب هذا الانتظار هو حضور الموزعين بصفة مستمرة للمحلات، وفق جدول زمني لتفقد احتياجات الزبائن في كل مرة، لذلك لا يستخدم الوسطاء الهاتف إلا

في حالات غياب الموزع عن المؤسسة أو للإبلاغ عن آجال الدفع، و هذا الأمر يدل على التزام المؤسسة و اهتمامها بتحديد احتياجات زبائنهم و جمعها في الوقت المناسب.

- عند تقديم طلب شراء منتجات فينوس، هل تصلكم الطلبات في الوقت المتفق عليه ؟

الجدول رقم 14: إجابة السؤال (04)

البيان	لا	نعم
التكرار	06	17
النسبة %	%26.08	%73.92

نلاحظ أن أكبر نسبة من العينة 73.91% تصلها الطلبات في الآجال المتفق عليها مع الموزعين، في حين أن باقي العينة بنسبة 26.08% لا تصلها الطلبات في الآجال المحددة، و حسب المؤسسة يعود سبب التأخير في وصول الطلبات إلى حدوث انقطاعات نادرة في الإنتاج أو لزحمة السير في الطرقات أو عدم التزام مؤسسات تأجير وسائل النقل بالمواعيد المتفق عليها.

- في حالة الإجابة بلا، ما هي مدة التأخير ؟

الجدول رقم 15: إجابة السؤال (05)

البيان	يوم واحد	يومان	أكثر من يومان
التكرار	01	01	04
النسبة %	%16.66	%16.66	%66.68

اجمع أغلبية الوسطاء بنسبة 66.68% من مجموع الوسطاء الذين عرفوا تأخرا في وصول الطلبات، بان التأخير في الإمداد يفوق أحيانا كثيرة مدة يومين، و حسب هؤلاء فان التأخير قد يصل في بعض المرات إلى أسبوع كامل، و يجب على المؤسسة في هذه الحالة أن تجد الحلول الممكنة لتفادي حدوث تأخر الطلبات، و فقدان ثقة الزبون .

- هل تلتزم المؤسسة بمنح ما يلي:

الجدول رقم 16: إجابة السؤال (06)

النسبة%	التكرار	البيان
47.83%	11	تخفيضات على الكمية المشتراة
8.70%	02	تقديم عينات تجريبية من المنتج
13.04%	03	فترة زمنية مسموح بها للدفع
30.43%	07	منح وسائل مساعدة لعرض السلع

يظهر الجدول أعلاه أن نسبة 47.83% من الوسطاء يحصلون على تخفيضات على الكمية المشتراة، وهذا التخفيض معناه منح كميات إضافية و مجانية عند شراء الوسيط لحجم معين، و يتلقى نسبة 30.43% من الوسطاء مساعدات في عرض السلع تتمثل هذه المساعدات في الوسائل الترويجية و توفير وسائل النقل و التخزين، بينما يتحصل نسبة 13.04% من الوسطاء على مساعدات مالية تتمثل في تمديد الفترات الزمنية المسموح بها للدفع.

- هل وجود مثل هذه التحفيزات، يدفعكم لشراء كميات اكبر ؟

الجدول رقم 17: إجابة السؤال (07)

البيان	لا	نعم
التكرار	03	20
النسبة%	13.05%	86.95%

أكد أغلبية الوسطاء بنسبة 86.95% أن العوامل السابقة و التي تعد بمثابة تحفيزات للوسطاء تدفعهم لشراء كميات اكبر، بينما لا تعتبر نسبة ضئيلة من الوسطاء 13.05%، أن هذه التحفيزات يمكن أن تكون حافزا يدفعهم لشراء كميات إضافية، إن هذه النتائج تؤكد على أن سياسة التحفيز التي تبنتها المؤسسة قد حققت الأهداف المطلوبة من وراء اعتمادها، و هذه الأهداف تتمثل في زيادة حجم الطلبيات و رفع قيمة مبيعات المؤسسة.

- عند وجود سلع معيبة، و قتم بالاتصال بالمؤسسة لاستردادها أو استبدالها، فهل تقوم المؤسسة ب:

الجدول رقم 18: إجابة السؤال (08)

البيان	استرجاعها و استبدالها بسلع أخرى	إهمال طلبكم و تحميلكم المسؤولية	منحكم تعويض مالي للسلع المعيبة
التكرار	23	00	00
النسبة%	%100	%00	%00

أكد كل الوسطاء، أن المؤسسة تعتمد على سياسة الاسترجاع و الاستبدال في معالجة السلع المعيبة، و هو ما يشير إلى أن المؤسسة تتبنى سياسة واضحة حول معالجة المردودات من السلع مما يؤدي إلى زيادة درجة الثقة لدى الوسيط في التعامل مع المؤسسة.

- هل تجدون صعوبة في التعامل مع منتجات فينوس داخل المحل؟

الجدول رقم 19: إجابة السؤال (09)

البيان	لا	نعم
التكرار	14	09
النسبة%	%60.87	%39.13

يشير اغلب الوسطاء بنسبة 60.87% إلى أنهم لا يجدون صعوبة في عرض منتجات المؤسسة و يرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى اهتمام المؤسسة بجودة و جاذبية تعبئة منتجاتها و التعريف بها لدى المستهلك، بينما ترى نسبة 39.13% من الوسطاء أنها تجد صعوبة في عرض هذه المنتجات و ذلك لأسباب مختلفة سنحددها في السؤال الموالي.

- في حالة الإجابة بنعم، هل يرجع السبب إلى:

الجدول رقم 20: إجابة السؤال (10)

البيان	الشكل الخارجي للمنتج	قلة جاذبية الغلاف	انخفاض جودتها مقارنة بالمنافسين
التكرار	01	02	06
النسبة%	%11.12	%22.21	%66.67

نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة 66.67% من العينة يجدون صعوبة في التعامل بمنتجات المؤسسة بسبب انخفاض جودتها مقارنة بالمنافسين و بصفة خاصة المنتجات الأجنبية، الأمر الذي يدل على حجم المنافسة التي تشهدها المؤسسة في هذا القطاع، في حين ترجع نسبة 22.21% من العينة صعوبة التعامل إلى قلة جاذبية الغلاف، و نسبة اقل 11.12% ترى أن الشكل الخارجي هو احد الأسباب التي تقف وراء صعوبة التعامل.

- تقومون بمساعدة الزبائن في الحصول على المعلومات الكافية حول المنتجات؟

الجدول رقم 21: إجابة السؤال (11)

البيان	دائما	أحيانا	و لا مرة
التكرار	01	07	15
النسبة%	%4.35	%30.44	%65.21

يوضح الجدول أن أغلبية الوسطاء بنسبة 65.21% لا يقومون بمساعدة الزبائن في الحصول على المعلومات الخاصة بمنتجات المؤسسة، في حين يساعد بقية الوسطاء بنسبة 30.44% الزبائن في الحصول على المعلومات و بالتالي الترويج لسلع المؤسسة، و يرجع سبب عدم مساعدة هؤلاء الزبون في الحصول على المعلومات الكافية إلى اعتماد المؤسسة بنسبة كبيرة على الوسطاء الذين يبيعون من خلال محلات الخدمة الحرة و التي تعتمد على الخدمة الذاتية للزبون دون تدخل البائع، و هذا يشير إلى أن المؤسسة لم تكن موفقة في اختيار الوسطاء الجيدين الذين يساهمون بفعالية في ترويج منتجاتها.

- هل تعرضون سلع المؤسسة بطريقة جذابة لدفع الزبون إلى القيام بعملية الشراء؟

الجدول رقم 22: إجابة السؤال (12)

البيان	نعم	لا
التكرار	07	16
النسبة%	%30.43	%69.57

يتبين من الجدول أن نسبة 69.57% من الوسطاء لا يهتمون بكيفية عرض سلع المؤسسة، و النسبة المتبقية من الوسطاء و المقدرة ب30.43% يعرضون سلع المؤسسة بطريقة جذابة في محاولة لدفع الزبون إلى القيام بعملية الشراء.

- تستخدمون الإعلانات الجديدة الخاصة بسلع المؤسسة داخل محلكم:

الجدول رقم 23: إجابة السؤال (13)

البيان	لا يهم	أحيانا	في كل مرة
التكرار	07	10	06
النسبة%	%30.43	%43.48	%26.09

لدى اغلب الوسطاء بنسبة 69.57% الرغبة في استخدام الإعلانات الخاصة بسلع المؤسسة، بينما نسبة 30.43% من الوسطاء لا تهتم بإعلانات المؤسسة.

- هل تحدد لكم المؤسسة نسب معينة لهوامش الربح عند بيع منتجاتها؟

الجدول رقم 24: إجابة السؤال (14)

البيان	لا	نعم
التكرار	00	23
النسبة%	%00	%100

يتفق جميع الوسطاء على أن المؤسسة تقوم بتحديد هوامش الربح لبيع منتجاتها، و تلزم المؤسسة الوسيط باحترام هذا الهامش و عدم تجاوزه.

- في حالة الإجابة بنعم، هل تلتزمون بهامش الربح المقترح من طرف المؤسسة؟

الجدول رقم 25: إجابة السؤال (15)

البيان	لا	نعم
التكرار	02	21
النسبة%	%08.70	%91.30

نلاحظ أن أغلبية الوسطاء بنسبة 91.30% تلتزم بتطبيق هامش الربح المقترحة من طرف المؤسسة، و المقدر ب2% لتجار الجملة و 3% لتجار التجزئة.

خلاصة الفصل:

تكتسي الدراسة الميدانية أهمية بالغة في معرفة مدى مطابقة نتائج الدراسة النظرية مع ما هو موجود فعلا في واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، و استطعنا من خلال الدراسة التي أجريناها على مؤسسة venus من تحقيق ذلك إضافة إلى اكتشاف مختلف العيوب و المفاهيم الخاطئة التي حالت دون اكتساب المؤسسة لحصة سوقية أكبر في ظل سوق شديد المنافسة، و يقضي على فرص نجاح المؤسسات الناشئة.

ورغم النجاح الذي شهدته المؤسسة و الصمود الذي عرفته في وجه التغييرات البيئية نتيجة انفتاح السوق الجزائرية الذي أدى إلى دخول منافسين خارجيين و محليين من القطاع الخاص، إلا أن المؤسسة تتعرض إلى خطر الفشل إذا استمرت في توجهاتها التقليدية المعتمدة على خبرات المسؤولين في تسييرها، و هذا الأمر سيحتم عليها إعادة النظر في المفاهيم و الاستراتيجيات و كذا الأساليب المطبقة.

كما وجدنا أن المفاهيم التسويقية الحديثة غائبة في المؤسسة كنظام المعلومات التسويقي و تصميم نظام قنوات التوزيع، و غياب شبه تام لمصادر المعلومات التسويقية كبحوث التسويق و الاستخبارات التسويقية، و المؤسسة لا تهتم بشكل كاف بالتغيرات الحاصلة في البيئة التسويقية الخارجية.

الخاتمة العامة

تعد عملية تصميم قنوات التوزيع عملية هادفة و منظمة، تستند على مجموعة من الإجراءات التي تخص تعديل قنوات توزيعية حالية أو بناء قنوات توزيعية جديدة، كما تعتبر القرارات المرتبطة بها من القرارات التسويقية الهامة و الفاعلة في المؤسسة، و هي تحتل هذه المكانة البارزة لقدرتها على تحديد طرق النفاذ بكفاءة إلى الأسواق المستهدفة، و نتيجة للتطورات العديدة التي طرأت على هذه الأسواق فقد تزايدت أهمية هذه المرحلة و أصبحت تستوجب البحث الدائم عن كيفية تصميم نظام قنوات توزيع يتكيف مع هذه التغييرات، أما البيئة التسويقية فهي تمثل مجموعة العوامل و العناصر التي تؤثر على كفاءة و قدرة الإدارة التسويقية على رسم و تنفيذ استراتيجياتها التسويقية في الأسواق التي ترغب بخدمتها، و تتكون البيئة التسويقية من بيئة خارجية تشمل العناصر التي تقع خارج المؤسسة و التي لا تستطيع التحكم بها، و بيئة داخلية تضم كافة العناصر الموجودة داخل المؤسسة و التي تستطيع التحكم بها و توجيهها في التكيف مع ما يحدث في عناصر بيئتها الخارجية. و قد كانت نتائج اختبار الفرضيات كالتالي:

الفرضية الأولى:

نتيجة للتطور الذي عرفه مفهوم التسويق بكل أبعاده، لم يعد ينظر إلى نشاط قنوات التوزيع بأنه مجرد نشاط يختص ببيع و تصريف منتجات المؤسسة إلى الأسواق مستخدماً في ذلك جميع الوسائل المادية المتاحة، بل أصبح نشاطاً فاعلاً في إنتاج الخدمات الإضافية التي تحدد كيفية بيع المنتج، و هذه الخدمات تعتبر كقيمة مضافة و يلمسها الزبون في المنتج المشتري، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية:

إن التغييرات المستمرة للبيئة التسويقية تجعل من طرق التوزيع الحالية طرقاً متفادمة و غير فعالة، لذلك يتجه مدراء المؤسسات حالياً إلى تعديلها و جعلها تتكيف مع هذه التغييرات لتحقيق أهدافها، و هذه التغييرات تمس عوامل داخلية للمؤسسة و أخرى خارجية، و لدراسة هذه العوامل يتم الاعتماد على المعلومات المجمعّة بواسطة نظام المعلومات التسويقي، لاتخاذ قرار اختيار البديل

الأنسب من بين البدائل المتاحة، بحيث تهدف هذه العملية إلى تعظيم القيمة للزبون و بناء علاقات عمل مربحة مع الوسطاء، إضافة إلى زيادة قدرة منافذ التوزيع على التنافس أمام القنوات المنافسة، وهو ما ينفي صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة:

تسعى مؤسسة فينوس جاهدة إلى كسب حصة سوقية تمكنها من البقاء و الاستمرار في سوق شديد المنافسة، و لمواجهتها اعتمدت المؤسسة على تبني مجموعة من السياسات الهادفة أساسا إلى تجديد و تطوير المنتجات بجودة و بيعها بأسعار منخفضة نسبيا مقارنة بالمنافسة و كذا توسيع شبكتها التوزيعية، و ما ساهم في بناء هذه السياسات الخبرة المكتسبة للإطارات و المعلومات المجمعمة من البيئة التسويقية الخاصة، مع غياب أي اهتمام للعوامل البيئية التسويقية الأخرى رغم تأثيرها الملموس على أداء المؤسسات، و نتيجة لذلك عرفت المؤسسة العديد من الصعوبات التي أثرت باتجاه عكسي نحو تحقيق أهدافها التوزيعية وهو ما ينفي صحة الفرضية الثالثة.

نتائج الدراسة النظرية:

- قناة التوزيع هي إحدى مكونات وظيفة التوزيع في المؤسسة، و عبارة عن وسيلة فعالة في إنشاء نواتج الخدمات، وتعتبر هذه النواتج عن مجمل خدمات القيمة المضافة التي يولدها المنتجون و الموزعون.

- أن نشاط قنوات التوزيع مبني على أساس ائتلاف مجموعات غير متشابهة ترتبط فيما بينها بتدفقات مختلفة من المعاملات، لانجاز و تحقيق أهداف فردية و تنظيمية و كلية تخص القناة، و على المنتج إعداد حلول مسبقة لمواجهة أي انحراف سلوكي قد يؤدي إلى خلل وظيفي و بالتالي إلى انحراف تنفيذ الأهداف الكلية للقناة التوزيعية عن مسارها الصحيح.

- تعتمد المؤسسة على مجموعة من الإجراءات و القرارات لتصميم قنوات التوزيع، و يجب عليها في هذا الإطار الاعتماد على نظام المعلومات التسويقي في توفير المعلومات الكافية حول تغيرات البيئة التسويقية و التي تنقسم أساسا إلى عوامل بيئية داخلية متعلقة بالسلعة و موارد المؤسسة، و خارجية متعلقة بالوسطاء و السوق، و عوامل بيئية أخرى لكن مع تأثير اقل.

- انه يمكن للمؤسسة عبر التصميم الأمثل للقناة من إعداد التوجيه الصحيح لتحقيق ليس فقط إنشاء قيمة مضافة للزبون ولكن أيضا لبناء علاقات مربحة مع الوسطاء و كذا زيادة جودة منافسة سلسلة توزيعها.

نتائج الدراسة الميدانية:

- تعتبر قنوات التوزيع وظيفية أساسية من وظائف المؤسسة و تحظى باهتمام كبير من طرف مسؤوليها.
- عدم إدراك مفهوم التسويق الحديث و تطبيقه في المؤسسة، و هو ما نتج عنه غياب احد عناصره الأساسية، انعكس في عدم ترابط و تكامل الأنشطة التسويقية داخل المؤسسة فضلا عن غياب أي توجه نحو إنتاج قيمة للزبون من خلال قنوات التوزيع.
- تعتبر الخبرة المكتسبة لدى الوسطاء في التعامل مع مختلف الزبائن المنتشرين عبر الأسواق المستهدفة، و محدودية موارد المؤسسة من العوامل التي ساهمت في بناء قنوات التوزيع للمؤسسة.
- ساهمت المعلومات المجمعّة عن البيئة التنافسية في تحديد المستويات الموجودة داخل قنوات التوزيع للمؤسسة، و يتجلى ذلك في اعتمادها على التوزيع من خلال قنوات المنافسين و كذلك على حركة و أنشطة الموزعين(التابعين لها).
- تقوم المؤسسة بمنح تحفيزات للوسطاء المتعاقدين معها و ذلك لتشجيع الوسطاء الآخرين على التعاقد معها، ووجود مثل هذه السياسة يشجع الوسيط على شراء كميات إضافية.
- تسعى المؤسسة إلى بناء علاقات طيبة مع الوسطاء المتعاقدين للحفاظ على ولائهم اتجاه منتجات المؤسسة.
- تولي المؤسسة أهمية للأدوار التي يؤديها الموزعون و خاصة فيما يتعلق بالترويج لمنتجاتها و البحث عن الوسطاء لإبرام تعاقدات معهم.
- يتميز السوق الوطني لمواد التجميل بالمنافسة الحادة خاصة من طرف المؤسسات الأجنبية التي تتصف منتجاتها بالجودة العالية و التميز و التجديد المستمر.
- تدرك المؤسسة حجم المنافسة التي تواجهها لذلك تسعى جاهدة إلى الحفاظ على حصتها السوقية بالاعتماد على سياسة تطوير و تجديد المنتجات، و كذا على سياسة التسعير التنافسي.
- عدم ثبات أسعار إعادة البيع في سوق مواد التجميل يؤثر بصورة سلبية على صورة المؤسسة.
- توجه المؤسسة إمكانياتها و مواردها نحو تطوير منتجاتها، و عدم استغلالها في تطوير و تحسين قنواتها التوزيعية.
- تحرص المؤسسة على تسليم منتجاتها إلى الوسطاء المتعاقدين في المكان الذي يرغبونه و في الوقت المناسب و بجودة مناسبة، لكنها لا تهتم بذلك بالنسبة لبقية الوسطاء و خاصة الوسطاء المتواجدين في المناطق البعيدة عنها و هو ما جعلهم يعرفون صعوبة في التعامل مع منتجات المؤسسة.
- للعوامل التسويقية دور مهم في بنا قرارات اختيار قنوات التوزيع للمؤسسة.

الاقتراحات:

- إن المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة يتطلب الاعتماد على نظام معلومات تسويقي كفؤ و فعال و باستخدام وسائل تكنولوجية و اتصالية حديثة لتكون المؤسسة على دراية شاملة بما يحدث من تغيرات في البيئة التسويقية.
- الاهتمام ببحوث التسويق لدراسة رغبات المستهلكين و اتجاهات تفضيلهم لخدمتهم بشكل أفضل من المنافسين المحليين و الارتقاء إلى مستوى جودة المنتج الأجنبي.
- تحسين و تطوير إستراتيجية توزيعية تتلائم مع إمكانيات و أهداف المؤسسة، و الاستفادة منها لإضافة منافع جديدة تدعم مركزها التنافسي في السوق الوطني.
- من اجل ضمان أحسن تغطية للسوق و جب على المؤسسة توظيف مدراء تجاريين أو إنشاء مراكز توزيع تابعة لها خارج المؤسسة، تتمثل مهامهم الأساسية في تجميع و شحن طلبيات الزبائن و التعاقد مع الوسطاء، و يكون هؤلاء متركزين في مناطق مختلفة بحيث تغطي الجهات الأربع للوطن حتى تتمكن بذلك من تقليص تمركز السلع في الجهة الشمالية، إضافة إلى ضمان السرعة في تسليم الطلبيات و تعزيز تواجد منتجات المؤسسة في اكبر عدد ممكن من نقاط البيع.
- مراعاة المرونة في تصميم قنوات التوزيع و ذلك للتكيف مع التغيرات الحاصلة في السوق المحلية و تعديلها كلما دعت الضرورة إلى ذلك.
- استغلال إمكانيات المؤسسة في توفير المعلومات عن البيئة التسويقية لمواجهة أي تطور قد يؤثر على أداء قنواتها التوزيعية من اجل تعديلها في الوقت المناسب.
- زيادة وعي المؤسسة بأهمية قرارات تصميم قنوات التوزيع و دور البيئة التسويقية في تفعيل أدائها.
- توسيع اتفاقيات الشراكة مع المؤسسات الأجنبية في مجال صناعة مواد التجميل للاستفادة أكثر من خبراتهم في هذا المجال.

آفاق البحث:

بحكم تشعب جوانب الموضوع الذي تناولناه في هذا البحث، نرى أن هناك إمكانية لمواصلة البحث في جوانب أخرى لها صلة بالموضوع و تحتاج إلى فهم معمق، ويمكن اقتراحها في شكل العناوين التالية:

- تصميم القناة التوزيعية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية.
- اثر التسويق التجاري على الأداء التوزيعي للمؤسسة.
- اثر تصميم قنوات التوزيع على الأداء الكلي للمؤسسة.

قائمة المراجع

- 1-Dénis lindon, Frédéric jallat, Le Marketing, édition Dunod, Paris, (2005).
- 2-Marc vandercammen, Nelly jospin, La Distribution, édition de Boeck, Bruxelles, (2005).
- 3- محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان-الأردن،(2004).
- 4- Martine touchais, Georges virassamy, Les Contrats de la Distribution, édition Delta, Liban, (1999).
- 5- بن معمر وسيلة، إشكالية التوزيع المادي في المؤسسة الإنتاجية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، (2008).
- 6- الحقيبة التدريبية في مجال التسويق، منافذ التوزيع، المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، المملكة العربية السعودية، متاحة على الموقع: <https://admin.tvtc.gov.sa/Arabic/Departments/Departments/cdd1/Tr/bo01/adm2/Pages/default.aspx>، تم الاطلاع بتاريخ: (2010/02/10).
- 7- محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، (2008).
- 8- احمد جبر، إدارة التسويق، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، (2007).
- 9- هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، طبعة1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، (2000).
- 10- Sylvie Martin, Jean pierre Védrine, Marketing les concepts clés, édition chihab, Alger, (1996).
- 11- محمد حسان، إدارة الإمداد و التوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون سنة نشر.

- 12- ثامر البكري، التسويق أسس و مفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، (2006).
- 13- ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال اللوجيستية، الدار الجامعية، القاهرة، (2002-2003).
- 14- نهال فريد، جلال العبد، إدارة الإمداد، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، (2002).
- 15- David Huron, **Décisions et Stratégies Marketing**, Gualino éditeur, Paris,(2007).
- 16- سميرة إبراهيم أيوب، اقتصاديات النقل، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2006).
- 17- شريف محمد ماهر، تخطيط النقل و سياساته، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2006).
- 18- عبد الله الشاورة، أهمية كفاءة النقل و الخدمات اللوجيستية في تعظيم التجارة العربية البينية، مؤتمر التجارة العربية البينية و التكامل الاقتصادي، الأردن، (20-22 سبتمبر 2004).
- 19- سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، إدارة المواد الشراء و التخزين، طبعة 2، دار المسيرة، الأردن، (2009).
- 20- مهدي حسن زويلف، علي سليم العالونة، إدارة الشراء و التخزين، طبعة 1، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، (2007).
- 21- طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعية، الإسكندرية، (2008).
- 22- Bruno Joly, **Marketing Stratégique concepts clés**, édition de boeck université, Bruxelles,(2009).
- 23- رونالد اتش بالو، إدارة اللوجيستيات، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة احمد مسلم، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، (2008).
- 24- احمد سيد مصطفى، إدارة التسويق مدخل معاصر، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، (1997).
- 25- Jacques Dioux, Marc Dupuis, **La Distribution, Stratégie des groupes marketing des enseignes**, Pearson éducation, Paris, (2005).
- 26- Fisler Filser, **Les canaux de Distribution**, édition Vuibert, Paris, (1989).
- 27- Gilles Marion, Frank azimont, et autres, **Antimanuel de Marketing**, 3éme édition, édition d'Organisation, Paris, (2003).
- 28- من اعداد الطالبة.

29- Patrick Fung, Ivy Chen et autre, **Relationships and performance of trade intermediaries**, European Journal of Marketing, No 41 ,(2007).

30- Alexandre Chirouze, Yves Chirouze, **Introduction au Marketing**, édition Foucher, Vanves, (2004).

31- André Boyer, Gerard Hirigoyen et autres, **Panorama de La Gestion**, 2éme éd, édition d'organisation, Paris, (2001).

32- Gérard Cliquet, André Fady et autres, **Management de la Distribution**, 2éme édition, édition Dunod, Paris,(2006).

33- نصيب رجم، **إدارة أنظمة التوزيع**، دار العلوم للنشر و التوزيع، الجزائر، (2006).

34- حميد الطائي، بشير العلاق، **التسويق الحديث مدخل شامل**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، (2009).

35- محمد عبد العظيم أبو النجا، **إدارة التسويق**، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، (2008).

36- فيليب كوتلر، **كلية كيلوغ تبحث في التسويق**، طبعة 1، تعريب إبراهيم يحيى الشهابي، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، (2002).

37- Claude Demeure, **Le Marketing**, 3éme édition, édition Dalloz, Paris,(2001).

38- Philip Kotler, Kevin Lane Keller, **Marketing Management**, 13th édition, Pearson prentice Hall, New Jersey, USA,(2009).

39- أبي سعيد الديوه جي، **المفهوم الحديث لإدارة التسويق**، طبعة 1، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، (2000).

40- احمد شاکر العسكري، خليل إبراهيم الكنعاني، **التوزيع مدخل لوجيستي دولي**، طبعة 1، دار وائل، الأردن، (2004).

41- نزار عبد المجيد البرواري، احمد فهمي البرزنجي، **استراتيجيات التسويق**، طبعة 1، دار وائل للنشر، الأردن، (2004).

42- Michel Badoc, **Du Marketing pour Les Créateurs d'entreprise**, édition d'Organisation, Paris, (2005)

- 43- علاء الغرباوي و آخرون، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، (2007).
- 44- Sak Onkvisit, John Shaw, International Marketing, 4th edition, Routledge edition, USA,(2004)
- 45- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، المنشآت التسويقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2007).
- 46- Richard Vairez, La Vente au Détail, édition de Boeck , Bruxelles, (2001).
- 47- Lasary, Le Marketing c'est facile, édition es-salem, Alger, (2001).
- 48- رشاد محمد يوسف الساعد، محمود جاسم الصميدعي، إدارة التسويق، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، طبعة 1، (2006).
- 49- محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2001).
- 50- عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة و بيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، (2000).
- 51- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، (2002).
- 52- واثق شاكر محمود رامز، التسويق الاستراتيجي، طبعة 1، مؤسسة الخليج للنشر و الطباعة، قطر، (1997).
- 53- حبيب الله التركستاني، البيئة التسويقية، متاحة على الموقع: <http://www.dr-al-adakee.com/vb/showthread.php?t=1089> تم الاطلاع بتاريخ: (2010/10/18)، في الساعة: (14:20).
- 54- الطيب داودي ، اثر تحليل البيئة الخارجية و الداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 05، (2007).
- 55- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، (2003).
- 56- علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، (2009).
- 57- عبد الرزاق محمد قاسم، تحليل و تصميم نظم المعلومات المحاسبية، طبعة 1، إصدار ثاني، دار الثقافة للنشر، الأردن، (2006).
- 58- محمد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، طبعة أولى، دار وائل للنشر، عمان، (2005).

- 59- عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، طبعة 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، (2005).
- 60- علاء فرحان طالب و آخرون، نظام الاستخبارات التسويقية، طبعة 1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، (2009).
- 61- جمال الدين لعويسات، الإدارة و عملية اتخاذ القرار، دار هومه للطباعة و النشر، الجزائر، (2002).
- 62- زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، دار الزهران، الأردن، 1997.
- 63- زيد منير عبوي، نظم المعلومات التسويقية، طبعة 1، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، (2008).
- 64- Marie Georges Filleau, Clotilde Marques Ripoul, Les Théories de l'organisation et de l'entreprise, éditions Ellipes, Paris, (1999)
- 65- فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، (2005-2006).
- 66- زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن، (2006).
- 67- مقال بعنوان: تحليل الفرص التسويقية و التحديات في الوطن العربي، الملتقى العربي الثاني بعنوان التسويق في الوطن العربي الفرص و التحديات، الدوحة- قطر، (6- 8 أكتوبر 2003).
- 68- محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق، طبعة 2، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، (2005).
- 69- عبد المنعم موسى إبراهيم، حماية المستهلك، طبعة 1، منشورات الحلبي، بيروت- لبنان، (2007).
- 70- سلوى العوادلي، الإعلان و سلوك المستهلك، دار النهضة العربية، القاهرة، (2006).
- 71- شوقي ناجي جواد، محمد سالم الشموط، إدارة سلسلة التوريد، طبعة 1، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، (2008).
- 72- محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق، طبعة 4، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، (2009).
- 73- شريف احمد شريف العاصي، التسويق النظرية و التطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2006).

- 74- علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية: حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، (1999).
- 75- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، طبعة 2، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، (2003-2004).
- 76- Olivier Meier, Management Interculturel, 2^{ème} édition, Dunod, paris, (2006).
- 77- احمد حسين علي حسين، تحليل و تصميم النظم، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، (2003-2002).
- 78- Gino Finizion, Design et Marketing (gérer l'idée), édition éska, paris,(2006).
- 79- احمد طرطار، شوقي جدي، العوامل المؤثرة في صنع القرارات الخاصة بتصميم قنوات التوزيع في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، (افريل2009).
- 80- Paul Millier, Stratégie et Marketing de l'Innovation technologique, 2^{ème} édition, Dunod, Paris,(2005).
- 81- مصطفى محمود أبو بكر، المدير المعاصر و إدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2002-2003).
- 82- محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، طبعة 3، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، (2005).
- 83- إبراهيم عبد الهادي المليجي، الإدارة مفاهيمها و عملياتها، المكتب العلمي للكمبيوتر، الإسكندرية، (1997).
- 84- شريف احمد شريف العاصي، الترويج و العلاقات العامة مدخل الاتصالات التسويقية المتكاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2006).
- 85- <http://commerce-logistique.alafdal.net/t110-topic>، تم الاطلاع بتاريخ: (2011/04/18)، في الساعة: (16:50).
- 86- الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 07، (2009-2010).
- 87- Magali Jara, le Capital marque des marques de distributeurs, Revue Française du Marketing, N° 221, (mars 2009).

- 88- مصطفى محمود أبو بكر، فن و مهارات التسويق و البيع في الشركات المتخصصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2005).
- 89- سعيداني سعيد، نظام المعلومات التسويقية ودوره في ترشيد قرارات المزيج التسويقي، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة البليدة، (2005).
- 90- موقع المؤسسة: www.labovenus.dz
- 91- وثائق المؤسسة.
- 92- عمار بوحوش، محمد محمود ذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (2001).
- 93- فادية عمر الجولاني، تصميم البحوث الاجتماعية و تنفيذها، المطبعة المصرية، الإسكندرية، (2006).