

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة منتوري - قسنطينة-  
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

رقم التسجيل:

الفرع: تسيير المؤسسات ( PGS )

**إستراتيجية التوزيع في المؤسسة الاقتصادية**  
( دراسة حالة مؤسسة ملبنة نوميديا - قسنطينة - )

مذكرة مكتملة لإجراءات نيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة

فرع: تسيير المؤسسات

إشراف:

د. مرداوي كمال

إعداد:

خليفة بدر الدين

أمام لجنة المناقشة :

السبتي فوزي	أستاذ محاضر	رئيسا	جامعة قسنطينة
مرداوي كمال	أستاذ محاضر	مقررا	جامعة قسنطينة
بن رمضان العربي	أستاذ محاضر	عضوا	جامعة قسنطينة

السنة الجامعية 2004 / 2005



## خطة البحث :

- الفصل الأول : التّسويق ( مبادئ عامّة و أساسيات ) .....ص01
- المبحث الأول : مفهوم التّسويق .....ص02
- المطلب الأول : التّطور التاريخي للتّسويق واقعا ومفهوما .....ص02
- المطلب الثاني : مفهوم التّسويق .....ص08
- المبحث الثاني : دور التّسويق و أهميته.....ص11
- المطلب الأول : دور التّسويق .....ص11
- المطلب الثاني : أهمية التّسويق .....ص14
- المبحث الثالث : الوسائل العمليّة لتطبيق التّسويق " أدوات التّسويق " .....ص16
- المطلب الأول : دراسة السّوق .....ص17
- المطلب الثاني : السياسات التّسويقيّة ( المزيج التّسويقي ) .....ص27
- الفصل الثاني : القنوات التّوزيعيّة ( وصف-تحليل-تسيير ) .....ص38
- المبحث الأول : وصف القنوات التّوزيعيّة.....ص39
- المطلب الأول : أشكال تنظيم قنوات التّوزيع .....ص39
- المطلب الثاني : هيئات التّجارة بالجملة و التّجزئة .....ص44
- المطلب الثالث : محيط قنوات التّوزيع ( البيئة ) .....ص51
- المبحث الثاني : تحليل القنوات .....ص55
- المطلب الأول : التّحليل الإقتصاديّ للقنوات .....ص55
- المطلب الثاني : من نماذج السّلوكات إلى نماذج الإدماج .....ص60
- المطلب الثالث : تحليل أشكال البيع بالتّجزئة .....ص68
- المبحث الثالث : تسيير قنوات التّوزيع .....ص74



المطلب الأول: تسيير القناة من طرف المنتج.....	ص75
المطلب الثاني: تسيير القناة من طرف الموزع.....	ص82
<b>الفصل الثالث: التوزيع المادي و قوة البيع كآليتين</b>	
<b>للسياسة التوزيعية</b>	
المبحث الأول: تسيير التوزيع المادي و إدارته.....	ص92
المطلب الأول: تعريف المخزون و عناصره.....	ص92
المطلب الثاني: المخازن.....	ص96
المطلب الثالث: تسيير المخزون.....	ص100
المطلب الرابع: عوامل تدعيم و إنجاح التوزيع المادي.....	ص106
المبحث الثاني: تسيير قوة البيع و إدارتها.....	ص106
المطلب الأول: تعريف قوة البيع، أهميتها و أهدافها.....	ص107
المطلب الثاني: تنظيم قوة البيع.....	ص109
المطلب الثالث: تكوين رجال البيع.....	ص113
المطلب الرابع: تنشيط و مراقبة قوة البيع.....	ص116
المطلب الخامس: قياس فعالية رجال البيع و تقييمها.....	ص118
<b>الفصل الرابع: إستراتيجية التوزيع في ملبنة نوميديا</b>	
المبحث الأول: التعريف بملبنة نوميديا.....	ص126
المطلب الأول: بطاقة فنية لملبنة نوميديا.....	ص126
المطلب الثاني: الأهداف و المهام الأساسية لملبنة نوميديا.....	ص131
المبحث الثاني: التعريف بخط منتجات الملبنة.....	ص133
المبحث الثالث: واقع التسويق بملبنة نوميديا.....	ص136
المطلب الأول: النظرة العامة للتسويق.....	ص136
المطلب الثاني: واقع المزيج التسويقي و إدارة النشاط	
التسويقي في ملبنة نوميديا.....	ص137



المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في إستراتيجيات مؤسّسة نوميديا .....ص141

المبحث الرابع : واقع إستراتيجية التوزيع في ملبنة نوميديا .....ص 139

المطلب الأول : واقع التوزيع بالملبنة .....ص 139

المطلب الثاني : تحليل قنوات التوزيع بالملبنة .....ص 142

المطلب الثالث : تقييم فعالية التوزيع بالملبنة .....ص 145

المطلب الرابع : تقييم فعالية التوزيع المادي و قوّة

البيع بالملبنة .....ص 147



## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
14	تطور دور التسويق	1-1
46	العلاقة بين خصائص السوق و بائع الجملة	1-2
71	التطبيقات العملية لنموذج دورة حياة أشكال التوزيع	2-2
79	بعض المواصفات لإختيار منتج جديد من طرف الموزع	3-2
81	الثلاث المستويات لموقعة المنتج اتجاه موزعيه	4-2
86	Stratégie AMONT et AVAL et options stratégiques de base du distributeur	5-2
88	العلاقات بين المنتجين و التسويقيين	6-2
130	توزيع العمال حسب الهيكل التنظيمي	1-4
131	المستخدمين حسب اليد العاملة المباشرة و الغير المباشرة	2-4
135	المنتجات التي تعيد المؤسسة بيعها	3-4
147	تطور عدد الموزعين	4-4
148	تطور المبيعات بالملبنة	5-4
150	تطور رقم أعمال المؤسسة	6-4



## فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
19	نموذج سلوك الشراء	1-1
23	البيئة التسويقية: أدوات و آليات التعرف عليها	2-1
24	البيئة التسويقية: أنظمة و طرق التعرف عليها	3-1
41	Exemple de typologie fondée sur la longueur des canaux	1-2
62	العلاقة بين المتغيرات الأساسية للنماذج السلوكية	2-2
65	نموذج سلوكي عام للقنوات	3-2
66	هيكل نموذج سلوكي لقناة	4-2
69	أنواع أشكال البيع بالتجزئة	5-2
74	النماذج الإستراتيجية لتحليل تطور أشكال البيع بالتجزئة	6-2
94	التمثيل البياني لأهم أنواع المخزون	1-3
99	التصميم الداخلي للمخزون على شكل خط مستقيم	2-3
99	التصميم الداخلي للمخزون على شكل U	3-3
105	علاقة تسيير المخزون بالوظائف الأخرى	4-3



129	الهيكل التنظيمي لملبنة نوميديا	1-4
144	نوع القنوات التوزيعية بالملبنة	2-4



## مقدمة:

إنّ الخيار الصّعب الذي تبنته الجزائر في ظلّ اقتصاد السّوق باتّخاذها خطوتان عملاقتان باتّجاه الشّريك الأوروبي من جهة ، و المنظمة العالميّة للتّجارة من جهة أخرى ، يمنحها دون شكّ فرصة ثمينة \_ و لو كانت محفوفة بالمخاطر \_ للإلتحاق بحظيرة الدّول الكبرى حيث التّنافس على المرتبة الأولى لم يعد هدفا بقدر ما هو وسيلة لتحقيق البقاء و الإستمرار عملا بقانون العرض و الطّلب .

إنّ الجزائر في ظلّ التّحوّلات الإقتصاديّة الجديدة ، و بعد انهيار المعسكر الشّرقى و ظهور النّظام العالمي الجديد بعد الهيمنة اللبراليّة ، مطالبة أكثر من أيّ وقت مضى أن ترفع تحدّيّا تتكوّن مفرداته من القاموس الإقتصادي الجديد الذي ما انفكّ كبار الدّول المتقدّمة يخطونه و يلقّنون مفاهيمه للدّول السّائرة في طريق النّمو بدءا من مفهوم السّوق الجديد ، و مرورا بميكنزمات خلق القيمة المضافة و وصولا إلى الإشباع الإقتصادي الدّائم نو المستوى الصّقر من حيث الأخطار .

إنّ محاولة الجزائر مواكبة هذه التّحوّلات الإقتصاديّة ، بدأت بإصدار هذه الأخيرة لترسانة قانونيّة كان من شأنها أن تسهّل التّحوّل الإقتصادي للبلاد منذ تاريخ 1989 ، أي بعد إهيار المعسكر الشّرقى تماما ، و تفتنّ الدّول إلى ضرورة التّوجّه إلى إقتصاد السّوق كبديل أثبت نجاعته الإقتصاديّة ، ثمّ إنّ بروز الرّئيس الرّوسى السّابق " غورباتشوف " في صفحة إشهاريّة لشركة PIZZA HOT على شاشات العالم كان له أكثر من دلالة إقتصاديّة ، إن لم نقل أنّه كان إيذانا بالتّحوّل الكلّي للعالم بإتجاه إقتصاد السّوق .

إنّ البدلة القانونيّة التي قامت بتفصيلها الجزائر لمظهرها الإقتصادي الجديد ، حسب المواصفات و المقاييس العالميّة و هذا قصد مواكبة التّطوّر الحاصل ، لم تعط نتائجها المرجوّة و هذا بسبب فترة اللّا أمن السّياسى و ما صاحبها من فوضى إقتصاديّة عمّت البلاد و ما خلقت من ضرر بائن على الإقتصاد الدّاخلي و الخارجى ، و ما لحق ذلك من توابع و آثار مستقبلية .



إنّ المؤسسة الإقتصادية الجزائرية كانت هي الفاتورة الثقيلة التي دفعتها البلاد خلال مرحلة اللا إستقرار ، فالتخلف عن الركب قد شمل كل قطاعاتها بدءا من المفهوم مرورا بالوظيفة و وصولا إلى الغاية و الهدف . ففي حين يتكلم العالم عن " مناجمت " التسيير نتحدث نحن عن التسيير الإداري المخطّط ، و في حين يتكلمون هم عن المستهلك بإعتباره الملك الذي تطاع رغباته و تبحث ميولاته ، مازلنا نحن نتجاهل شكوى الزبون المتعلقة بالندرة و عدم وصول المنتج إليه ، ثم نأتي اليوم و نحاول أن نجلس رفقة زملائنا العالميين داخل قاعة الإقتصاد أمام صبورة مفاهيم عنوان درسها " العرض و الطلب و القيمة المضافة " .

إنّ " العولمة " باعتبارها مفردة أفرزها القاموس الإقتصادي الجديد و التي في مفهومها قد جعلت من العالم قرية صغيرة هشة الجدران يعرف فيها كل جار ما يحدث عند جاره ، قد عكست دورها الضوء على عدة مفاهيم إقتصادية جديدة أصبحت تحكم العالم ، فظهرت المنافسة اللامحلية ، اللابنتظام و التسويق بإعتباره العلم الذي يفوق بين العرض و الطلب ، بإعطاء قيمة مضافة للعلاقة التي تربط المؤسسة بالمستهلك .

لقد عرف " التسويق " تطورا كبيرا ، إذ لم يعد يقتصر على مجرد البيع بشكله التقليدي الذي كان يعرف به ، بل تعدى ذلك و مرّ بعدة مراحل بدءا من البيع الكمي ثم النوعي لينتهي بالبيع حسب الطلب و الرغبة التي يبديها المستهلك ، و أخيرا وصولا إلى التحكم في عملية الإنتاج ، فلا ننتج بذلك إلا الشيء الذي يمكن تسويقه في السوق للمستهلك بعد الدراسة .

إنّ المؤسسة الإقتصادية الجزائرية مطالبة بأكثر من أي وقت مضى أن تواكب التطور الحاصل في العالم و خاصة في ظلّ إنضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة وكذا الشراكة الأوروبية، و هي و إن كانت بالأسس تحت الوضعية الإحتكارية في بيع المنتج لزبون لا يملك خيارا آخر إلا إنتظار دوره في الصف ، فإنها اليوم تواجه خطرا أكيدا سينزع عنها صفتها تلك و يدفع بها إلى الفناء أمام مستهلك أصبح يعرف ما يريد ، متى يريد ، كيف يريد ، بأيّ سعر يريد ، و أين يريد ما يستهلك ؟؟؟ ، ناهيك عن المنافسة الشرسة التي ستعرض لها من قبل المنافسة الأجنبية التي خرجت



عن المحليّة و اعتمدت العالميّة بمنتوج جيّد و مطابق للمواصفات العالميّة ، ميزته الوفرة و التّوّع بأقلّ سعر و حسب رغبة المستهلك .

و بهذا فإنّه يتّضح جليّاً أنّ للتّسويق أهميّة قصوى في المرحلة القادمة و هذا لتتوّع أدواته و التي من شأنها أن تعطي مزيجا قادرا على جعل أيّ مؤسّسة تتّبع سياسة تسويقيّة أن تقف في وجه المنافسة . فالمنتوج و السّعر و التّروييح و التّوزيع هي الوجوه لعملة واحدة مربحة هي " التّسويق "

و لعلّ أهمّ أدوات المزيح التّسويقي في رأينا هو " التّوزيع " لما يكتسيه من أهميّة في عمليّة إيصال المنتج إلى المستهلك الجزائري ، و الذي مازال يعاني إلى يومنا من عدّة مشاكل أهمّها النّذرة و عدم التّوّع و الوقت الضائع في الصّفّ بإنتظار الدّور ، و المنتج المفروض بحكم الزّمان أو المكان أو الإحتكار . فمن عمليّة الإنتاج إلى الإستهلاك يأتي التّوزيع كحلقة وصل إن صلحت ، صلحت بها العمليّة الإقتصاديّة ككلّ ، عمليّة " التّوزيع " التي ستعرف دون شكّ تطوّرا و اهتماما فائقين في ظلّ العولمة و سقوط الحواجز الجمركيّة و الحدوديّة بين الدّول بما فيها الجزائر و توجّهها الإقتصاديّ الجديد .

و من هذا المنطلق ، ارتأينا أن نوجّه دراستنا إلى إحدى جزئيّات النظام الإقتصاديّ ألا وهي " أداة التّوزيع " باعتبارها جزءا مهماً يرتكز عليه تسويق المؤسّسة الإقتصاديّة الجزائريّة في ظلّ المنافسة الدّاخلية الحالية التي نتجت عن الخصخصة و ما أفرزته من سباق قصد البقاء في التّواجد بين المؤسّسات الوطنيّة و ما يفرضه من تأقلم و تجديد و مسايرة للوضع من جهة ، و من المنافسة الخارجيّة الأجنبيّة القادمة و ما تفرضه من تحدّد و مجاهدة قصد الإستمرار .

إنّ التّساؤل الذي قد يطرح نفسه في هذا الصّدّد هو ما مدى تأثير التّوزيع في أداء المؤسّسة الإقتصاديّة الجزائريّة ، وما دوره في زيادة قدراتها التنافسيّة في ظلّ البيئة الإقتصاديّة الجديدة .؟؟؟

و بهذا فإنّنا سننتاول بالدراسة هذه الأداة باعتبارها حلقة الوصل بين المؤسّسة و المستهلك بما تحمله من أبعاد ماديّة و معنويّة من شأنها المحافظة على المستهلك مستقبلا من عدمها ، و ذلك



بتسليط الضوء في دراستنا هذه على ديناميكية التوزيع في ملبنة نوميديا واقعا و إستراتيجية مستقبلية في ظل المنافسة الحالية و القادمة .

**أهداف البحث:** تهدف هذه الدراسة إلى :

- 1- توضيح دور و أهمية التسويق في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل ظروف المنافسة و الإنفتاح على الأسواق العالمية .
- 2- تبيان إستراتيجيات التوزيع المناسبة التي تمكن المؤسسة من تعزيز مركزها التنافسي في ظل الظروف الاقتصادية المذكورة .

**أهمية البحث:** تعدّ دراسة إستراتيجية التوزيع في المؤسسة الاقتصادية مهمة للإعتبرات

التالية :

- 1- أهمية السياسات و الإستراتيجيات التسويقية بشكل عام في ظل ظروف المنافسة .
- 2- أهمية التوزيع باعتباره أحد ركائز المزيج التسويقي و الذي هو أساس المفهوم التسويقي السليم .
- 3- أهمية القناة التوزيعية المختارة من طرف المؤسسة في ظل المنافسة الحالية و الذي أصبح سببا في بقاءها أو زوالها في ظل الظروف الاقتصادية الجديدة .

**منهجية البحث:** من أجل تحليل الموضوع و معالجته تمّ إعتداد منهج وصفي تحليلي تدعّم

بدراسة حالة ميدانية لمؤسسة ملبنة نوميديا بقسنطينة ، و التي تعاني من مشكلة التوزيع في ظلّ إنفتاح السوق و ظهور المنافسة الشديدة لعدّة ملبنات أخرى بنفس السوق .

و هذا البحث هو محاولة منّا كإطار في المؤسسة لإيجاد الحلول المناسبة لهذه المشكلة و التي سنقوم باقتراحها في خاتمة الدراسة .

**تنظيم البحث:** لقد نظمّ البحث في 4 فصول ، 3 منها نظرية ، و الأخير تطبيقي (دراسة حالة

ميدانية لمؤسسة ملبنة نوميديا بقسنطينة) .



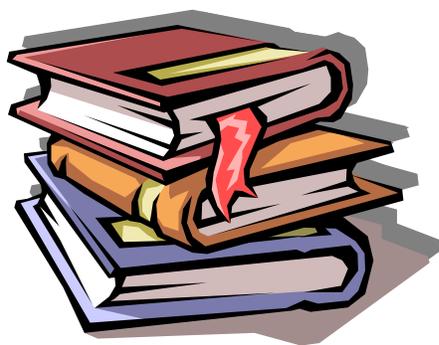
\* و قد اهتمّ الفصل الأول و الذي عنوانه : " التّسويق ، مبادئ عامّة و أساسيات " ، بتوضيح المفهوم التّسويقي و إبراز مدى أهميّة هذا الأخير بالنسبة للمؤسسة الإقتصادية ، عن طريق تبين دوره بها و مجالات تطبيقه ، و أهدافه المرجوة اقتصاديا .

\* و اهتمّ الفصل الثاني و الذي عنوانه : " القنوات التّوزيعيّة : وصفها ، تحليلها ، تسييرها " ، بشرح إحدى مكونات و ركائز المزيج التّسويقي ، أي التّوزيع بقنواته المتعدّدة و المتنوّعة ، و التي قد تعتمدها المؤسسة الإقتصادية كإستراتيجية لتوصيل منتجاتها إلى السّوق و المستهلك .

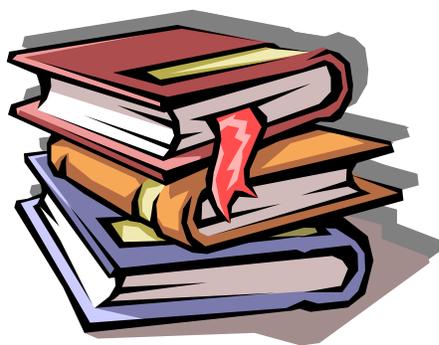
\* و اهتمّ الفصل الثالث و الذي عنوانه : " التّوزيع الماديّ و قوّة البيع كآليتين للسياسة التّوزيعيّة " بالتّطرّق إلى آليتين مهمّتين يرتكز عليهما التّوزيع السّليم للمنتوج ألا و هما التّوزيع الماديّ و ما يتضمّنه من تخزين و نقل قبلي و بعدي و مناولة و تسليم للمنتج ، و قوّة البيع باعتبارها المنشط الرّئيسي و الفعلي للمبيعات .

\* و اهتمّ الفصل الأخير و الذي عنوانه : " إستراتيجية التّوزيع في ملبنة نوميديا " بدراسة حالة ميدانيّة لمؤسسة ملبنة نوميديا بقسنطينة لمعرفة واقع التّسويق بهذه المؤسسة عامّة ، و تشخيص مشكل التّوزيع الذي تعاني منه هذه الأخيرة منذ سنوات قليلة بسبب تراجع مرحلة الإحتكار التي كانت تتمتع بها المؤسسة في وقت مضى و ظهور المنافسة الحاليّة لبعض الملبنات المماثلة في النّشاط في ظلّ إنفتاح السّوق و الظروف الإقتصادية العالميّة الجديدة .

# الجانب النظري



# الفصل الأول





## الفصل الأول: التسويق، مبادئ عامة و أساسيات

### مقدمة الفصل :

في عالم الأعمال، اليوم، يمكن القول أن النقص لم يعد في السلع و الخدمات و إنما قد أصبح يمسّ المستهلكين، ففي معظم القطاعات الصناعيّة العالمية يمسّ الآن إنتاج الكثير من المنتجات المختلفة التي قد تفوق حجم المستهلكين في كل العالم. فنرى على سبيل المثال أن كل مؤسسة إقتصادية تهدف إلى زيادة نموها بـ 10 % من رقم أعمالها سنويًا دون الأخذ بعين الاعتبار أن النمو السنوي للسوق لا يتعدى 3 %، الشيء الذي يفرز لا محالة فائض إنتاج صعب التصريف على المؤسسة، ثم إن هذه الصعوبة إذا عمّت على باقي المؤسسات الأخرى المتواجدة في السوق، كُنّا أمام منافسة شرسة، الأمر الذي يجعل من تخفيض الأسعار هو الوسيلة لجلب المستهلك، و بانخفاض السعر ينخفض هامش الربح و تزداد الأعباء على المؤسسة التي قد تصل إلى الخلق.

**فالتسويق** يسمح في مثل هذه الحالة بمواجهة المنافسة ليس اعتمادا على السعر فقط، و إنما بإيجاد المستهلك للفائض المحقق في الإنتاج كذلك ، و بهذا فإن التسويق بالنسبة للمؤسسة هو « مشغل صنع الزبائن ». و بالرغم من أهميته هذه فإن التسويق يبقى في عين العامة و الكثير من المؤسسات وسيلة لمساعدة الإنتاج لتصريف مخزونه من السلع، لكن في حقيقة الأمر إنه العكس، فالإنتاج لم يوجد إلا لخدمة التسويق ، فمهمة التسويق تتعدى مجرد إقناع المستهلك بشراء المنتج، بل إنها تمتد إلى الحفاظ عليه بعد الشراء الأول أن يستمر في الشراء دائما، و ذلك عن طريق الاستماع لما يريده من منتجات و خدمات قصد تلبية رغباته عن طريق إنتاجها وفقا لتصوراته و ميولاته ، و من ثم المحافظة على قدرته الشرائية الدائمة ، لأنه و بكل بساطة سعيد بفعل ذلك، و على قناعة بأن المنتج هو الأفضل لأنه صنع خصيصا لتلبية رغبته.

يبقى الإشكال المطروح هنا :

« هل نسوّق ما يمكن إنتاجه ؟ ، أم أننا ننتج ما يمكن تسويقه؟ ».



يتناول الفصل الأول من مذكرتنا هذه :

- التسويق من حيث تطور مفهومه التاريخي كمبحث أول،
- دور التسويق و أهميته كمبحث ثاني

و أخيرا :

- أدوات التسويق « الوسائل العملية لتطبيق التسويق » من دراسة للسوق و مزيج تسويقي كمبحث ثالث،

لننتهي بعدها إلى :

- خاتمة هذا الفصل و الإجابة على إشكالاتنا المطروح.

### المبحث الأول : مفهوم التسويق:

لقد تعددت المفاهيم المقدمة حول التسويق، وقصد اعتماد مفهوم شامل للتسويق ، فلا بد من التعرّيج إلى التطور التاريخي لهذا المفهوم ، ثم الوصول إلى آخر التعريفات و التصوّرات التي حاولت ضبط مفهوم التسويق كما نعرفه اليوم.

### المطلب الأول : التطور التاريخي للتسويق واقعا و مفهوما

لقد تعددت الشروحات، و تنوّعت التواريخ و الأحداث المشكّلة لظهور التسويق، وقصد الإلمام أكثر بهذا الجانب التاريخي المهمّ جدًا في ظهور التسويق و صيرورته إلى ما آل إليه اليوم، فإننا سنقسّم مطلبنا هذا إلى ثلاثة فروع على النحو التالي :

- \* الفرع الأول : التسويق حسب نموذج الفكر الأمريكي .
- \* الفرع الثاني : التسويق حسب نموذج الفكر الفرنسي .
- \* الفرع الثالث : مراحل تطور التسويق .



### الفرع الأول : التسويق حسب نموذج الفكر الأمريكي :

يحتوي النموذج الأمريكي على مراحل و تواريخ و أحداث عدّة ، شكّلت في مجملها تاريخ التسويق الأمريكي ، و الذي أفرز كتابات و مؤلّفات أثرت المكتبة العالميّة ، و أسّست لظهور التسويق الحديث الذي يعرفه العالم اليوم، ويمكن تلخيص ما جرى في جملة النقاط التالية : (1)

- \* نشوء « الإتحاد الاقتصادي الأمريكي » عام 1885 على يد مجموعة من الباحثين الأمريكيين بقيادة RICHARD ELY ، هذه المجموعة التي تخرّجت من الجامعة الألمانيّة للتاريخ الاقتصادي ، و التي اعتبرت فيما بعد أوّل نواة أمريكيّة للبحث في الفكر التسويقي.
- \* تعيين RICHARD ELY مديرا لجامعة أمريكيّة WISCONSIN عام 1892، و ما كان له من أثر في دفع البحث الاقتصادي بها، وخاصة مشاكل التوزيع التي كانت تعاني منها الزراعة في وسط أمريكا بالنسبة للمحاصيل القابلة للتلف.
- \* 1900 وضع أوّل دليل يدوي للتسويق بفضل L.WELD .
- \* 1902 تقوم اللّجنة الصناعيّة الأمريكيّة بإصدار المجلّد رقم 6 لتقاريرها، والخاصّ بتسويق المنتجات الزراعيّة ، و مشاكل التوزيع في تصريف المنتج .
- \* 1904 ظهور أوّل مكتب مختصّ لدراسة السّوق MAHIN AGENCY، و الذي قدّم لزيائنه من المؤسّسات « التحقيق عن طريق الإستجواب » وكذا « إختبارات الإشهار » . ثم تضاعف عدد المكاتب الدرّاسيّة بعدها، و التي تخصّصت كلها في دراسة السّوق و المستهلك و الإستشارة التّسويقيّة و من أهمّها :
- MCKINSEY و ARTHUR D.LITTLE و THOMPSON WALTER و مكتب
- الشّهير الذي مازال إلى يومنا هذا .
- \* 1906 أطلقت شركة NABISCO الأمريكيّة لأوّل مرّة طريقة دراسة السّوق عن طريق الحوار .

(1): J . FRANCK COCHOY – Une histoire du MARKETING EDITIONS





و روّاد هذه الفكرة هم : PETER DRUCKER الذي نادى بفكرة خلق المستهلك كهدف لأيّ مؤسسة ، ثمّ ROBERT KEITH بإصداره للنصّ الشهير « الثورة التسويقية » ، و أخيرا ARTHUR FELTON و الذي وضع كتاب « شروط الريادة التسويقية » عام 1956 .  
\* 1956 اقترح WENDEL .S توضيح نظري لأداتين أساسيتين في التسويق هما :

- التميّز في المنتج ( Différenciation ) .

- التقطيع السوقي ( Segmentation ) .

و اعتبر أنّ « التقطيع التسويقي » هو تطبيق تسييري للتصوّر التسويقي .

\* تبيّن منشأة FORD لشعار هذه المرحلة :

« Moins managérial que mois, tu meurs ».

\* الدور الإيجابي لمؤسستي FORD & CARNEGIE في تطوير علوم التسيير و توجيهها إلى التسيير التسويقي الحديث .

\* 1964 ظهور فكرة « المزيج التسويقي » على يد NEIL BORDGN أحد خريجي

جامعة HARVARD الأمريكية و أحد أعضاء مكتبها « للبحث في التسيير »

\* إنّ فكرة المزيج التسويقي كانت هي أساس اكتشاف MC CARTHY EROME

لما يسمّى ب « QUATRES P » أي :

منتوج / PRODUIT ، سعر / PRIX ، ترويج / PROMOTION ، مكان / PLACE

و التي أصبحت فيما بعد ركائز المزيج التسويقي الحديث .

\* في سنوات الستينات غابت دراسة التحفيز لتحلّ محلّها برامج البحث المتخصصة التي

اهتمّت بالرأي ، الريادة ، الوفاء للماركة ، التصرفات ، سلوك الشراء ، أنماط المعيشية ،

الاختبارات النفيسة للشراء ، القطاعات السكّانية .

\* 1969 أصدرت مجلة « التسويق الأمريكية » نصّاً بعنوان « توسيع التصوّر التسويقي »

للكاتبين KOTLER & LEVY و فحوى ما ذهب إليه هو توسيع المفهوم التسويقي إلى

مجالات أخرى كالسياسية و التعليم و ما إلى ذلك من مجالات الحياة في المجتمع .

لقد اعتبرت هذه الفكرة ثورة في عالم البحث التسويقي و قتها، أفرزت الكثير من الكتابات

و البحوث حول تسويق المنظمات في المجتمع .



\* L'AMA الجمعية الأمريكية للتسويق تعقد ندوة عنوانها « توسيع المفهوم التسويقي » عام 1970.

\* 1970 ظهور « الإتحاد من أجل بحث المستهلك ».

\* 1971 ظهور « مجلة البحث في المستهلك ».

\* سنوات الثمانينات تميّزت كلّها بدراسة المستهلك و ظهور فلسفة التسويق.

### الفرع الثاني : التسويق حسب نموذج الفكر الفرنسي :

يمكن تلخيص أهم أحداثه كالآتي : (1)

\* 1852 تأسيس أول محل تجاري كبير تحت اسم « AU BON MARCHÉ » من طرف

السيد BOUCICAUT الذي اخترع التقنيات الحديثة للتوزيع .

\* 1857 تأسيس وكالة « HAVAS » أساس أول مجموعة أوروبية للإتصال

«HAVAS ADVESTISING»

\* 1927 تأسيس وكالة «PUBLICIS» على يد MARCEL BLANCHET

\* 1949 فتح أول محل تجاري للمحلات الشهيرة LECLERC

\* 1950 فتح أول سلسلة متاجر الخدمة المستقلة بفرنسا و هي دار الصابون من طرف

M.BERTHIER

\* 1950 خلق أوائل مكاتب الدراسة السوقية بفرنسا.

\* خلق الإتحاد الفدرالي للإستهلاك سنة 1951 و الذي شهد تطورا كبيرا في سنوات السبعينات.

\* 1959 إنشاء مركز الأبحاث و الوسائل الإشهارية (CESP) و الذي تحول فيما بعد إلى

.SECODIP

\* 1963 ، يقوم CAREFOUR الذي اشتهر فيما بعد بفتح متجرة من النوع الكبير في منطقة

باريس .

\* 1968 إنشاء الهيئة الوطنية للإستهلاك بفرنسا (INC) ، و في نفس السنة يتم إدخال « الإشهار»

إلى التلفزة الفرنسية.

(1) : JACQUES LENDREVIE & DENIS LINDON ,MERCATOR  
(Théorie et pratique du MARKETING ) 5 éme édition 1999 Dalloz Paris P 11



- \* 1970 ، تطوير سياسات التقطيع و ظهور فكرة التموقع .
- \* 1976 ، متاجر CAREFOUR تطلق فكرة المنتجات المستقلة .
- \* 1978 ظهور قانون SCRIVENER لأجل حماية أفضل للمستهلك و معاقبة الإشهار الكاذب .
- \* 1980 تطوّر « ماركات » التوزيع .
- \* 1992 صدور قانون NEIERTZ الذي سمح بظهور الإشهار المقارن مع شروط صعبة .
- \* 1993 صدور قانون «SAPIN» لأجل شفافية شراء الفضاءات الاشهارية .
- \* 1995 صدور أول مصنف « CATALOGUE » ، للبيع عن طريق المراسلة من طرف LA REDOUTE عن طريق الإنترنت من طرف LES TROIS SUISSES
- \* 1996 صدور قانون التوزيع الذي حدّد فتح المساحات الكبيرة بفرنسا .

### الفرع الثالث : مراحل تطوّر التسويق :

لقد اتفق جلّ العلماء و الباحثين على تقسيم هذه المراحل كالآتي : (1)

#### أ/ مرحلة الإنتاج :

منذ أواخر القرن 19 حتى العشرينات ركّزت الإدارات التي تهدف إلى الربحية على تنمية الإنتاج لتواكب شدة الطلب على المنتجات و الخدمات، حيث كان الطلب يفوق العرض بشكل كبير . و قد تمكّنت المؤسسات المنتجة من زيادة الإنتاج بما يفوق قدرتها على تصريف المنتجات مما أدّى إلى بروز مشكلة التوزيع .

#### ب/ مرحلة التوجّه نحو البيع :

لقد تفاقمت مشكلة التوزيع في أواخر العشرينات و بداية الثلاثينات بسبب الكساد الذي ساد العالم بعد الحرب العالمية الأولى ،مما حمل الإدارات إلى تركيز نشاطها و اهتمامها بنشاط البيع بصورة رئيسية كردّ فعل على مشكلة فائض الإنتاج . و تركّزت البحوث آنذاك على حتّ المستهلك للشراء بكلّ الأساليب .

(1) : عبد الكريم راضي الجبوري ، التسويق الناجح و أساسيات البيع ، دار التسيير ، الطبعة الأولى



### ج/ مرحلة التوجّه نحو التسويق :

نتيجة التطوّرات الإقتصادية التي حدثت بعد الحرب العالمية الثانية بدأ التوجّه نحو التسويق و أصبح التفكير السائد هو ( إنتاج ما يمكن بيعه ، بدلا من بيع ما يمكن إنتاجه )، أي دراسة إحتياجات المستهلك الحالية و المستقبلية و تحديدها. ثمّ البدء بتلبيتها لتحقيق أهداف المنظمة و ضمان استمرار نموّها.

و في هذه المرحلة ظهرت فلسفة توجيه نشاطات المؤسسة كافة نحو تحقيق حاجات المستهلك تنفيذاً لأهداف المؤسسة ، كما ازداد الاهتمام بالمستهلك و حمايته منذ الستينات قصد تحقيق رفاهيته .

### د/ مرحلة التوجّه نحو التسويق المجتمعي :

لقد أحرز التسويق توسّعا كبيرا في مفهومه منذ الستينات، بالإضافة إلى اهتمامه بالمستهلك، أصبح يهتمّ كذلك بالمصلحة العامة للمجتمع ، بمعنى أنّ التسويق أصبح يشتمل على مايلي :

- \* أطراف التسويق هي : المستهلك و المنتج و المنظمة .
- \* الهدف الأساسي للمؤسسة هو إشباع حاجيات و رغبات المستهلك و المساهمة في تحسين حياته المعيشية بأفضل الأساليب المناسبة .
- \* البحث عن المنتجات التي تجمع بين المرادوية و الجاذبية في نفس الوقت .

### المطلب الثاني : مفهوم التسويق :

لا يوجد تعريف واحد للتسويق، بل تعدّدت التعاريف المستخدمة فيه ، حيث اختلف تعريف التسويق من مرحلة إلى أخرى حسب المفهوم الاقتصادي لكلّ مرحلة.



### 1- تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق : (1) (AMA)

أ/ تعريف سنة 1960 :

« التسويق: هو ممارسة أنشطة الأعمال الخاصة بتوجيه تدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم .»

ب/ تعريف سنة 1985 :

« التسويق : هو العملية الخاصة بتخطيط و تنفيذ و خلق و تسعير و ترويج و توزيع الأفكار أو السلع أو الخدمات اللازمة لإتمام عمليات التبادل و التي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد و تحقيق أهداف المنظمات .»

إنّ أهمّ مزايا هذا التعريف الأخير لسنة 1985 المقدم من طرف الجمعية تتلخص فيما يلي:  
\* يفترض هذا التعريف أنّ التسويق كنشاط يتم ممارسته بواسطة المنظمات المختلفة في إطار أخلاقي، و لذا فإنّه سوف يكون نافعا للأفراد و للمنظمات، و يعمل على تحقيق أهدافهم.

\* يحدّد تعريف الأنشطة التي تدخل في نطاق الوظيفة التسويقية و هي أنشطة المنتج و الترويج و التسعير و التوزيع (المزيج التسويقي)، و التي يؤدي ممارستها الى بلوغ رضا المستهلك.

\* يفترض هذا التعريف أنّ قطاعات المستهلكين و التي سيتمّ إشباع حاجاتهم ، و قد تمّ تحليل رغباتهم و احتياجاتهم، و ذلك قبل البدء في العملية الإنتاجية ، و معنى ذلك أنّ المستهلكين هم الذين يحدّدون البرنامج التسويقي للمنظمة.

\* مركز هذا التعريف على أنّ أساس النشاط التسويقي هي عمليات المبادلة التي تتمّ بغرض إشباع حاجات طرفي التبادل.

\* يعترف هذا التعريف بوجود النشاط التسويقي بمفهومه و أساليبه الحديثة في كلّ أنواع المنظمات سواء كانت تهدف إلى تحقيق الربح من عدمه .  
و على أثر هذه النقاط يمكن القول أنّ هذا التعريف قد وفق إلى قدر كبير من الشمولية والوضوح

(1) : عبد السلام أبو قحف ، التسويق وجهة نظر معاصرة ، مطبعة الإشعاع الفنية ، طبعة أولى 2001 ،



## 2 - تعريف الكتاب و الباحثين : (1)

أ / يعرف KING المفهوم التسويقي بأنه : « التَّعبئة و الإستغلال و الرقابة على الجهد الكلي للمشروع بغرض مساعدة المستهلكين في حلّ مشاكل معينة و بطرق تتفق مع الدعم المخطّط للمركز الربحي المشروع » .

و يرى STANTON بأنّ التسويق : « هو تزايد الوعي بأهمية الدور الذي

يلعبه التسويق بالنسبة لنجاح المشروع ، و النّظر إلى المشروع باعتباره تنظيماً تسويقياً ، بمعنى أن يعمل كل جزء في المشروع سواء كان هندسياً أو إنتاجياً أو حسابياً أو غير ذلك نظر المستهلك و السوق ، بغرض التعاون من أجل مقابله مطالب المستهلك ، و اعتبار النّجاح في ذلك هو الكفيل ببقاء المشروع و ازدهاره و تحقيقه بما يسعى إليه من أرباح » .

و نميّز هنا بين : « مفهوم التسويق » و « التسويق » في أنّ الأول عبارة عن فلسفة أو ميول أو طريقة تفكير ، أمّا الثاني فهو عملية أو نشاط و بذلك فإنّ طريقة « التفكير » هي التي تحدّد مجموع « الأنشطة » .

ب/ كما يعرف Stanton هنا التسويق بأنه « نظام كليّ من أنشطة الأعمال المترابطة

والتي تصمّم لتخطيط و تسعير و توزيع المنتجات و العملاء الحاليين و المرتقبين » (2)

ج/ أمّا PHILIP KOTLER و الذي يعتبر من أهمّ الباحثين و الكتاب الذين أثروا

المكتبة العالمية ، فإنه حاول تطوير تعريفه للتسويق في كلّ مرّة ، وفقاً لتقدّم الأبحاث العلمية في هذا المجال ، و يمكن تلخيص أهمّ تعاريفه فيما يلي : (3)

\* « التسويق هو فنّ و علم اختيار الأسواق المستهدفة اكتساب و المحافظة

و تطوير الزبائن بخلق و توصيل و إعطاء قيمة عالية لكلّ زبون » .

(1) : صلاح الشنّواني : الإدارة التسويقية الحديثة ، المفهوم و الإستراتيجية ، مؤسسة الشهاب ،

الجامعة ، طبعة 1996 ص 26

(2) : إسماعيل محمد السيّد : الإعلان ، المكتب العربي الحديث الإسكندرية ، ص 26 .

(3) : PHILIP KOTLER : Les clés du Marketing ( traduit par MARIE France PAVILLET ) « MRKETING INSIGHTS FROM A TO Z » PEARSON EDUCATION France , PARIS 2003 PN° 07 .



\* « التسويق هو الوظيفة التي تتعرف على الإحتياجات و الرغبات الغير محققة، تعرف و تضبط حجمها و مرد وديتها الأساسية، تحدد الأسواق المستهدفة والتي تكون المؤسسة في أحسن و ضعية لخدمتها، تقرر المنتجات و الخدمات و البرامج الفعلية الأكثر ملائمة و تطلب من جميع الموجودين بالمؤسسة بأن يكونوا في استماع و خدمة الزبون». و يرى KOTLER و DUBOIS بأن<sup>(1)</sup> :

\* « التسويق هو الآلية الاقتصادية و الإجتماعية، و التي عن طريقها يحقق الأفراد أو المجموعات رغباتهم و احتياجاتهم بواسطة الخلق و التبادل لمختلف المنتجات و القيم ». \* « التسويق هو نشاط الأفراد الموجه إلى إشباع الحاجات و الرغبات من خلال عملية المبادلة».

### المبحث الثاني : دور التسويق و أهميته

للتسويق دور و أهمية لا يمكن أن تخفى على العام و الخاص ، يمكن ملاحظتها في الحياة اليومية للفرد العادي ، باعتباره إما منتجا أو مستهلكا أو وسيط بينهما .

### المطلب الأول : دور التسويق :

يكمن دور التسويق في ضمان إستمرار تحقيق النمو الإقتصادي ، و رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع من خلال تقديم السلع و الخدمات لإشباع حاجاتهم، و استخدام أو استغلال الموارد المتاحة في المجتمع و قد تتعدد أهداف التسويق و تتباين ليس فقط بتعدد و اختلاف المنظمات من حيث النشاط و الحجم و الموقع الجغرافي و المستوى التكنولوجي و لكن باختلاف دورة حياة الأعمال BUSINESS LIFE CYCLE على مستوى الاقتصاد القومي من ناحية و على مستوى المنظمة من فترة لأخرى .

و يمكن تلخيص دور التسويق في الأهداف التي يرمي إليها داخل كل منظمة كما يلي: (1)

(1) :KOTLER & DU BOIS : MARKETING ET MANAGEMENT, 10<sup>ème</sup> édition 2000 PBLI-UNION EDITION ,PARIS PP 40 à 46.



- \* تعظيم حصّة المنظمة في السوق أو من مبيعات الصناعة.
  - \* تحقيق رقم معيّن من الأرباح الناجمة من عملية البيع ، فرجل التسويق يعتبر مهندسا، مهمته الأساسية توليد المكاسب و الأرباح من المبيعات.
  - \* التنبؤ برغبات و حاجات أفراد المجتمع و القيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق أو إشباع هذه الحاجات سواء كانت مرتبطة بسلعة أو خدمة.
  - \* تحقيق مستوى عال من رضا المستهلكين أو العملاء .
  - \* المحافظة و تنمية المركز التنافسي للمنظمة.
- ويذهب PHILIP KOTLER إلى أنّ دور التسويق هو خلق و تطوير و تسليم السلع والخدمات للمستهلكين والمؤسسات ، و مجال تطبيقه يمتدّ إلى عشرة أنواع من الهويّات : (2)
- \* **المنافع** : والتي تمثّل أهمّ منتجات كل بلد ومبادلاته التجاريّة ، وقد تكون أساس اقتصاد بعض الدّول النامية، كالبتروول مثلا.
  - \* **الخدمات** : مع التّطور الإقتصادي ، نسبة من النّموّ تتجه نحو الخدمات التي قد تمثّل أكثر من السلع.
  - \* **التّجارب و الخبرات** : بترويج السلع و الخدمات ، يمكن خلق و بيع الخبرات الناتجة عن ذلك.
  - \* **الأحداث** : الأحداث الكبيرة كالبطولة العالميّة للكرة ، المعارض الإقتصاديّة و الثقافيّة الكبرى ، الألعاب الأولمبيّة ، قد أصبحت عمل مستقلّ بذاته من الإنتاج والتسيير ، ووصولاً إلى أدقّ التفاصيل التجاريّة بها.
  - \* **الأشخاص** : إنّ تسويق المشاهير قد أصبح سوقا بمعنى الكلمة .
  - \* **الأماكن** : البلدان ، الأماكن، المدن ، يبرز دور التسويق فيها من أجل استقطاب السّيّاح ، أو المتعاملين الإقتصاديّين مثلا .

(1) : عبد السلام أبو قحف ، مرجع سابق الذّكر ، ص 20 و 21 .

(2) : KOTLER & Dubois , OPCIF PP 36 et 37



\* **الملكيّات** : حقوق الملكية أصبحت ميدان يبرز فيه دور التسويق في تنظيم الحصول على هذه الحقوق وفق ميكانيزمات السوق كحقوق إستغلال « ماركة » إنتاجية معينة .

\* **المنظّمات** : دور التسويق فيها هو إعطاء مصداقية لصورتها أمام جمهورها ، كمنظمة

. Amnésie مثلا أو Green Peace .

\* **الأخبار** : يمكن إنتاجها وتسويقها كمنتوج حقيقي .

\* **الأفكار** : كلّ عرض هو بالضرورة ترجمة أو امتداد لفكرة معينة ، ودور التسويق

هنا هو تعيين الحاجة الأساسية لهذه الفكرة .

إنّ هذه المجالات العشر هي الميدان الجديد الذي برز فيه دور التسويق إلى حدّ كبير

حسب ما ذهب إليه KOTLER، إذ بتعدّد مجالات التطبيق و توسّعها عبر الزمن

تزايد دور التسويق و امتدّ إلى كلّ الجوانب الاقتصادية المشكّلة لحياة الإنسان سواء العادية

أو تلك الواقعة تحت تأثير بعض الأحداث غير العادية كبطولة العالم للكرة مثلا .

وتلخيصا لما فات فيمكن القول أن هنالك فرقين رئيسيين بين **التصور التقليدي والتصور**

**الحديث** له يتلخّصان في :

\* دور التسويق والذي كان مجرد محسّن في عملية البيع حسب النظرة التقليدية

\* ومن جهة أخرى ميدان تطبيق دور التسويق الذي كان ضيقا في القديم ، واتسع

بشكل كبير الآن .



ولعلّ الجدول الآتي يلخّص ما تقدّم :

**جدول 1-1 : تطوّر دور التسويق**

التصوّر التقليدي للتسويق	التصوّر الحديث للتسويق
<p><b>التسويق هو :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* محسن كما يلي بالنسبة لعملية الإنتاج</li> <li>* ضيق في محتواه و يقتصر على البيع و التوزيع المادي و الإشهار</li> <li>* ميدان تطبيقه بعض المنتجات ذات الإستهلاك الكبير .</li> </ul>	<p><b>التسويق هو :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* أساس علاقة المؤسسة بالمستهلك</li> <li>* واسع في محتواه يمتدّ من تصوّر المنتج و حتّى خدمة ما بعد البيع .</li> <li>* ميدان تطبيقه ( بنوك ، منتجات صناعية ، جرائد ، أحزاب سياسية جمعيات دينية )</li> </ul>

«Lendrevie & lindon , Mercator , théorie et pratique du MARKETING 5<sup>ème</sup> édition 1999, Dalloz Editions p 03»

**المطلب الثاني : أهمية التسويق**

**أ/ أهمية التسويق بالنسبة للمؤسسة :**

إنّ وجود أي مؤسسة واستمرارها مرهون بمدى معرفتها للتسويق ومدى قدرتها على تكييف أوضاعها الداخليّة، مع ما يتماشى وفق متطلّبات الأفراد ، فالتسويق في المؤسسة له وظيفة مركزية ومهمّة، والتي من خلالها تنشأ الوظائف الأخرى ، وهذا يحتمّ على المؤسسة قبل كلّ عملية إنتاج ، معرفة لمن ؟ أين وكيف تنتج ؟ وبأيّ وسيلة ستبيع المنتج ؟<sup>(1)</sup>، وهذا لن يأتي للمؤسسة إلاّ بمواكبة التطوّرات الحاصلة في أذواق المستهلكين، وكذا مقاومة ظروف المنافسة في السوق بواسطة إدارة تسويقية فعّالة تكون هي حلقة الوصل بين المديرية العامّة

(1) : محمد عبد الله عبد الرّحيم - التسويق المعاصر - كلية التجارة القاهرة 1988 ص 40 .



للمؤسسة بكافة المعلومات والدراسات عن حاجة المجتمع ككل والمستهلك المستهدف بصفة خاصة ، وهذا قصد تمكينها من التحكم في سياستها الإنتاجية على المديين القصير والطويل في ظل المنافسة والسوق. (1)

### ب/ أهمية التسويق بالنسبة للمجتمع:

إن فعالية إدارة التسويق تكمن في العاملين بها من الناحية العملية ، إذ كلما قامت المؤسسة بتوظيف مختصين في التسويق كلما كانت فائدتها أكثر وقدرتها أكبر على احتواء السوق أو المقاطعة المستهدفة ، وبالتالي فإن هذا التوظيف الحاصل يعود بالفائدة على المجتمع من عدة جوانب يمكن تلخيصها كالآتي : (2)

- امتصاص البطالة في المجتمع .
- تحريك الطلب الكلي بالمجتمع .
- تلبية رغبات المستهلكين وحاجاتهم من الجيد إلى الأجود .
- التحكم في تكاليف الإنتاج و التوزيع بالنسبة للمؤسسة مما يؤدي إلى تحسين القدرة الشرائية للمجتمع ، وبالتالي مستوى المعيشة .

لقد أجمع الكثير من الكتاب والممارسين على أن أهمية التسويق لا تقتصر على مجرد توصيل السلع أو تقديم الخدمات إلى المستهلكين، بل إنها تتسع إلى مايلي : (3)

- 1/ خلق المنفعة الشكلية للسلع المنتجة ، وذلك عن طريق إبلاغ إدارة الإنتاج أو التصميم برغبات المستهلكين وآرائهم بشأن السلع المطلوبة سواء من حيث الشكل أو الجودة أو الاستخدام وحتى في أساليب وطرق التغليف .
- 2/ خلق الكثير من فرص التوظيف ومن بينهم رجال البيع ، الإعلان و الدعاية ، البحث والتحسين ، الوساطة ، خدمة ما بعد البيع ... الخ
- 3/ خلق العديد من المنافع الأخرى :

(1) فريد كورتل و ناجي بن حسين - التسويق - المبادئ و السياسات - جامعة منتوري قسنطينة - .

ماي 2001 ص 7 ، 8 .

(2) - المرجع السابق - ص 8 و 9 .

(3) : عبد السلام أبو قحف - مرجع سابق الذكر - ص 21 ، 22 ، 23 .



- \* المنفعة المكانية عن طريق النقل .
- \* المنفعة الزمنية عن طريق التخزين .
- \* المنفعة الحيازية عن طريق توصيل السلع أو تقديم الخدمات للمستهلك  
أي نقل حيازة السلع من المنتج للمستهلك .....
- 4/ غزو الأسواق الدولية من خلال اكتشاف الفرص التسويقية في هذه الأسواق سواء بالاستثمار الأجنبي المباشر أو الغير مباشر، كترخيص البيع والإنتاج .
- 5/ مواجهة منافسة الشركات الأجنبية داخل السوق الوطنية للمؤسسة عن طريق تسويق فعال ومدروس .
- 6/ تطوير الوظائف التي لها صلة بوظيفة التسويق ، قصد التمكن من البقاء و الإستمرارية داخل العالم الإقتصادي المتحوّل .

### المبحث الثالث : الوسائل العملية لتطبيق التسويق

#### - أدوات التسويق -

يمارس التسويق من خلال أداتين هامتين وأساسيتين :

\* أداة دراسة السوق

\* أداة المزيج التسويقي

وسنقوم بدراسة كل أداة في مطلبين منفردين :



## المطلب الأول : دراسة السوق

تعرف السوق بأنها مكان إلتقاء العرض و الطلب ، و تعرف دراسة السوق بأنها مجموع الجهود والإجراءات الموجهة نحو تحصيل المعلومات حول مختلف العناصر المكونة للسوق ومجموع المتغيرات البيئية المؤثرة فيها ، بهدف اتخاذ القرارات التسويقية المناسبة (1) و يعرف KOTLER دراسة السوق على أنها (2) :

« إعداد و جمع و تحليل و استغلال معطيات و معلومات خاصة بوضعية تسويقية »

و يذهب آخرون إلى أن (3) : « كلمة « سوق » تستعمل من طرف رجال التسويق في

اتجاهين متكاملين : بمعنى ضيق للكلمة يعني مجموع من المعطيات الرقمية حول أهميته و

تركيبية وتطور مبيعات منتج ما. و بمعنى أوسع نسمي « سوق » مجموع المواطنين القادرين على التأثير بمبيعات منتج ما » .

و لدراسة السوق و معاينتها نستعمل أدوات متعددة ، يتلخص أهمها فيما يلي :

\* دراسة ملوك المستهلك .

\* تقسيم السوق إلى مقاطعات .

\* بحوث السوق .

### الفرع الأول : دراسة سلوك المستهلك :

سابقا كان التعرف على المستهلكين أمرا سهلا يتحقق من خلال العلاقة المباشرة التي

تربط البائع بزبائنه ، لكن ، و مع توسع رقعة السوق و حجم المؤسسات الاقتصادية ذاتها أصبح

من الصعب التعرف على المستهلكين من خلال تلك العلاقة المباشرة . لقد أصبحت المؤسسة

الحديثة ذات التوجه التسويقي تنفذ أموالا و جهودا في بحث و دراسة سلوك المستهلك ، وقد

(1) :الأستاذ مرداوي كمال - محاضرات في التسويق ، الجزء الأول ، مبادئ التسويق - جامعة

قسنطينة سنة 2004 ، ص 79 .

(2) : KOTLER & DUBOIS , OP.CIT , P 141

(3) : LENDREVIE & LINDON , OP.CIT , P 36



أصبح أهمّ ما يشغل بالها في الوقت الحاضر هو معرفة ماذا يستهلك المستهلكون ؟ و كيف يستهلكون ؟ ، متى ؟ ، أين ؟ ، و لماذا ؟ .

إنّ الإجابة عن مثل هذه التساؤلات الأساسية مهمّة و ضروريّة من ناحيتين إستراتيجيتين: (1)

\* تمكين المؤسسة من توجيه مواردها و إمكانيّاتها و جهودها التسويقية تبعاً لذلك .

\* تمكين المؤسسة من توجيه سلوك المستهلكين، و التأثير عليهم و دفعهم إلى اتخاذ

قرار الشراء .

و يعرف سلوك المستهلك بأنّه (2) : "مجموعة الأنشطة الذهنيّة و العضليّة المرتبطة بعملية

التقييم و المفاضلة و الحصول على السلع أو الخدمات و استخدامها .

و يمكن تصنيف المستهلكين إلى ثلاثة أصناف أساسية هي :

1/ المستهلك النهائي : الذي يشتري السلع بغرض استخدامها أو استهلاكها بنفسه .

2/ الموزّع - الوسيط - التاجر : هذا النوع من المستهلكين يقوم بشراء السلع

بغرض إعادة بيعها و تحقيق هامش ربح .

3/ المشتري الصناعي : هذا النوع يقوم بشراء سلعة تامّة الصنع أو نصف

مصنعة أو مادّة خام أوليّة، ثم يقوم بتحويلها إلى سلعة نهائية أو خدمة لبيعها قصد تحقيق

الربح .

لقد حاولت مجموع العلوم و المعارف ذات العلاقة بالسلوك الإنساني ، كلّ حسب

تخصّصها ، توضيح سلوك الكائن البشري من خلال نظريّات و نماذج مبسّطة . و كان من

بين ما قدّم في هذا المجال ، نموذج عُرف بنموذج « العلبة السوداء » (3) ، الذي استُخدم كثيراً

من قبل رجال التسويق في فهم سلوك المستهلك .

فحسب KOTLER فإنّ المشكل الأساسي لفهم سلوك المستهلك يتمثّل في تحديد طريقة

سير و عمل هذه « العلبة السوداء » و التي تضمّ عاملين أساسيين :

\* خصائص المشتري التي تؤثر على ردود أفعال البيئة التسويقية .

(1) : الأستاذ مرداوي كمال ، مرجع ذكر سابقاً ، ص 79 .

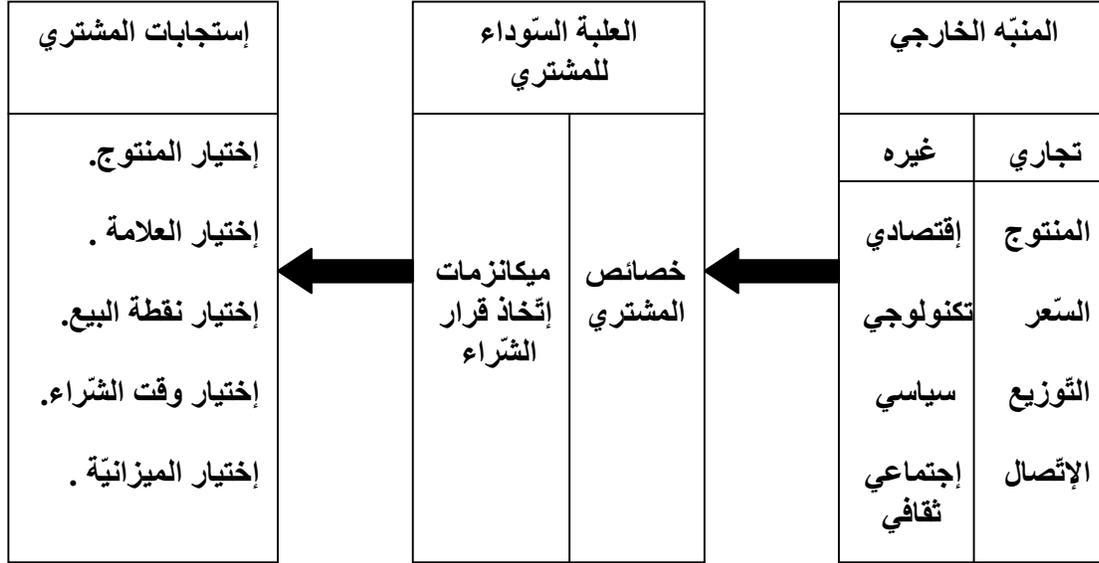
(2) : عبد السلام أبو قحف ، مرجع ذكر سابقاً ، ص 261 و 265 .

(3) : KOTLER & DUBOIS , OP.CIT , P 196



\* و ميكانيزمات اتّخاذ القرار في حدّ ذاته ( أي قرار الشراء ).

شكل 1 - 1 نموذج سلوك الشراء



KOTLER & DUBOIS , « MARKETING & MANAGEMENT » , 10<sup>ème</sup> EDITION 2000 , Publi – Union EDITIONS – PARIS , France , P 196.

تؤثر عوامل أساسية ثلاثة بشكل مباشر و عميق في خصائص و مميزات المستهلك ، و بالتالي في سلوكه الخاصّ باتّخاذ قرار الشراء ، هي كالتالي: (1)

- 1/ العوامل النفسية: وتعتبر من مجموع العوامل الذاتية المتعلقة بالتحفيز والانفعال و إدراك الأشياء والواقع والأحداث وتعلّمها، واتّخاذ المواقف والاعتقادات بشأنها .
- 2 / العوامل الشخصية: وهي مجموع العوامل الخاصة بالمستهلك والتي لها بالغ الأثر على سلوكه العام كالعمر ، الوظيفة ، الدّخل ، الشخصية وأسلوب الحياة المنتهج .

(1) :الأستاذ مرداوي كمال ، مرجع ذكر سابقا ، ص 81 - 82 .



3 / العوامل الاجتماعية الثقافية: وهي محصلة لتلك العوامل المتداخلة ذات البعد الاجتماعي والثقافي، التي تتفاعل مع بعضها تفاعلا تامًا، فتنشئ سلوكًا متميزًا مثل: الثقافة، الثقافة الجزئية، الفئة الاجتماعية، الجماعات المرجعية، وغيرها من العوامل الأخرى وتمرّ عملية اتخاذ قرار الشراء التي قد تشترك فيها أطراف عديدة بدءًا من صاحب المبادرة فالمؤثر، فصاحب القرار، فالمشتري ثمّ المستعمل بمراحل أساسية أربعة هي: (1)

أ / ظهور الحاجة أو الرغبة .

ب / البحث عن بدائل المنتجات المتاحة .

ج / تقييم البدائل المتاحة .

د / اتخاذ قرار الشراء .

الفرع الثاني : تقسيم السوق إلى مقاطعات :

إذا كانت دراسة سلوك المستهلك أداة مهمة للتعرف على توجهات وتفضيلات المستهلكين وعلى العوامل المؤثرة على قراراتهم المتعلقة بالشراء، وذلك ضمن أطر عامة تصلح تطبيقاتها على مجموع المستهلكين بشكل شامل ودون تخصص، فإن آلية تقسيم السوق إلى مقاطعات تفيد في التعرف على المستهلكين بدقة وتخصص من خلال اعتماد إجراء التصنيف والتقرب إلى مقاطعات وفئات المستهلكين .

ويعرّف تقسيم السوق بأنه (2) : « عملية تقطيع السوق إلى سويقات جزئية، تضم كلّ

منها مجموعات متجانسة من المستهلكين، أو هي عملية تجميع المستهلكين ضمن فئات ومجموعات يشترك أفرادها في كثير من المواصفات والخصائص التي يميّزون بها عن أفراد فئات أخرى » .

وتفيد عملية التقسيم في المؤسسة ذات التوجه التسويقي في وضع وإدماج إجراءات

استراتيجيين هما (3) :

(1) : الأستاذ مرداوي كمال ، مرجع ذكر سابقا ، ص 82 .

(2) : المرجع السابق ، ص 83 .

(3) : المرجع السابق ، ص 83 .



1/ التّعرف عن قرب على خصائص ومواصفات المستهلكين ، وبالتالي على رغباتهم واحتياجاتهم والتّمكّن وقتها من إعداد المزيج التسويقي المناسب .  
2/ التّعرف عن كثب على حالات المنافسين و وضعيّا تهم ومختلف مناوراتهم وإستراتيجيّاتهم، والتّمكّن بذلك من إعداد الإستراتيجيات التّسويقية المناسبة .  
عموما المعايير الأساسية في الأسواق كالآتي (1) :

\* المعيار الجغرافي: على أساسه تقسم السّوق إلى سوق وطنية ، جهويّة ، محليّة جنوب ، شرق ، ريف و مدينة ... الخ.

\* المعيار الديمغرافي: تقسم السّوق هنا حسب العمر ، الجنس ، الدّخل ، الوظيفة ... الخ .

\* المعيار الشّخصي: تقسم السّوق هنا على أساس الفئة الإجتماعية ، أسلوب الحياة ، الشّخصيّة ... الخ

\* المعيار السلوكي: يقسم المستهلكون هنا تبعا لسلوكهم الشّرائي ، و مواقفهم ، واستجاباتهم الشّرائية .

بعد تقسيم السّوق ، تستهدف المؤسسة المقاطعة أو المقاطعات المختارة وهذا عن طريق إتباع إحدى أو توليفة من الإستراتيجيات التّالية: (2)

1 / التسويق الغير التّمييزي: أو ما يعرف أيضا بالتّسويق على نطاق واسع

« MASS MARKETING » ، حيث تركّز المؤسسة في إطار نشاطات أعمالها على الإنتاج و التّوزيع و التّرويج على مستوى واسع ، مستهدفة كلّ المستهلكين و مختلف مقاطعاتها دون التّمييز فيما بينها ، و مثال ذلك : **كوكا كولا** .

2/ التسويق التّمييزي: حيث تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الإختلاف الموجود بين المقاطعات ، وتعدّ لكلّ مقاطعة مستهدفة المزيج التّسويقي المناسب .

3/ التسويق المركز: تركّز المؤسسة هنا جهودها التّسويقية على بعض المقاطعات

الضّيقة، أو بعض الأجزاء من مقاطعات كبيرة حسب إمكانيّاتها وظروف المنافسة السّائدة .

(1): الأستاذ مرداوي كمال ، نفس المرجع ، ص 84 .

(2) : نفس المرجع ، ص 85 .



\* إن اختيار إحدى الإستراتيجيات المذكورة يتوقف على عدة عوامل أهمها :

أ/ موارد المؤسسة المعنية : فعندما تكون هذه الموارد محدودة يصبح التسويق المركز ذا أهمية أكبر .

ب/ تجانس المنتجات : فالتسويق الغير تمييزي له أهمية بالغة في حالة تجانس المنتجات ، في حين يكون التسويق التمييزي والمركز ذا أهمية معتبرة في حال كون المنتجات غير متجانسة وقابلة للتكيف والتعديل .

ج/ مرحلة المنتج في دور حياته : لما تقوم المؤسسة بإنتاج منتجات جديدة يفضل في هذه المرحلة عرض نسخة واحدة منها ، وهنا يكون لإستراتيجية التسويق الغير تمييزي ، أو التسويق المركز أهمية خاصة . في مرحلة النضج تصبح إستراتيجية التسويق التمييزي هي المفضلة .

د/ تجانس الأسواق : إذا كان المستهلكون في السوق المستهدفة لا يختلفون من حيث سلوك الشراء ، و من حيث أذواقهم و رغباتهم ، فالتسويق الغير تمييزي هو المفضل .

ه/ إستراتيجيات المنافسين : إذا كان المنافسون يلجأون إلى إستراتيجية تمييز ، فإن اللجوء إلى إستراتيجية التسويق الغير تمييزي تعدّ انتحارا ، و العكس صحيح .

\* بالنسبة لكل مقاطعة تقرر المؤسسة التعامل معها ، تحتاج هذه الأخيرة إلى تطوير إستراتيجيات تخصّ موقعة منتجاتها في هذه المقاطعة بالطريقة المناسبة . و تعرف « موقعة المنتج » بأنها : (1)

« عملية تشكيل المؤسسة لمنتجاتها و جميع عناصر مزيجها التسويقي ، بحيث يوافق ذلك

موقعا محددًا في ذهنية المستهلك » .

و لعلّ أهمّ الإستراتيجيات في موقعة المنتج هي :

- \* موقعة المنتج على أساس بعض الخصائص المميزة له .
- \* موقعة المنتج على أساس الفائدة أو القيمة المرتقبة منه .
- \* موقعة المنتج على أساس الإستعمالات الموسمية أو الظرفية له .
- \* موقعة المنتج على أساس مقارنته بمنتج آخر .

(1) :الأستاذ مرداوي كمال ، مرجع ذكر سابقا ، ص 86 .



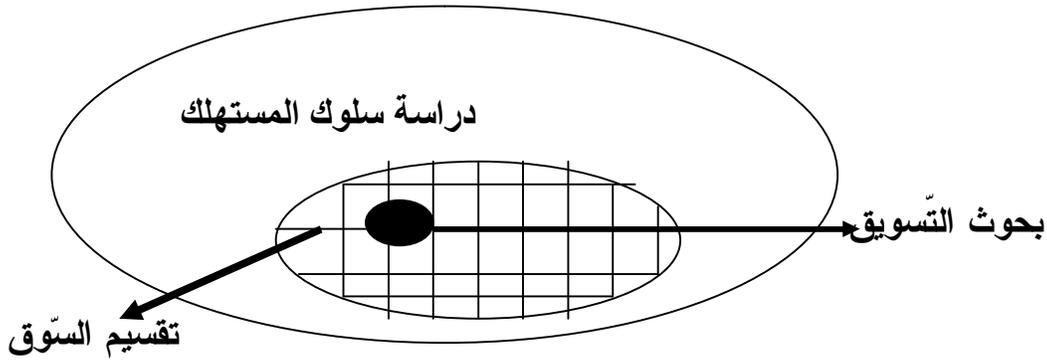
\* موقعة المنتج على أساس تمييز فئات المستعملين له .

\* موقعة المنتج على أساس تمييزه عن غيره ضمن فئة المنتجات و خطوطها .

### الفرع الثالث : بحوث التسويق :

إذا كانت آلية دراسة سلوك المستهلك تفيد في التعرف على المستهلكين والأسواق المستهدفة في إطار عام ، وإذا كان تقسيم السوق يفيد في التعرف على المستهلكين والأسواق المستهدفة عن قرب ، وبنوع من الدقة والتخصيص ، فإن بحوث التسويق كآلية هي أكثر تخصص و تدقيقا في معرفة حاجات المستهلكين و رغباتهم ، و مختلف تفضيلاتهم ، كما أنها تقنية أساسية دقيقة تستعمل للوقوف على حقيقة التوجهات الحاصلة في البيئة التسويقية .

### شكل 1-2 : البيئة التسويقية : أدوات و آليات التعرف عليها



الأستاذ مرداوي كمال ، محاضرات في التسويق ، الجزء الأول ،

جامعة قسنطينة ، سنة 2004 ، ص 87 .



\* تحصل المعلومات الخاصة بالبيئة التسويقية للمؤسسة بطرق مختلفة، و وفقا لأنظمة متباينة في درجة الأهمية و مستوى دقة المعلومات المحصلة ، و أهم طرق و أنظمة التعرف على البيئة التسويقية هي : (1)

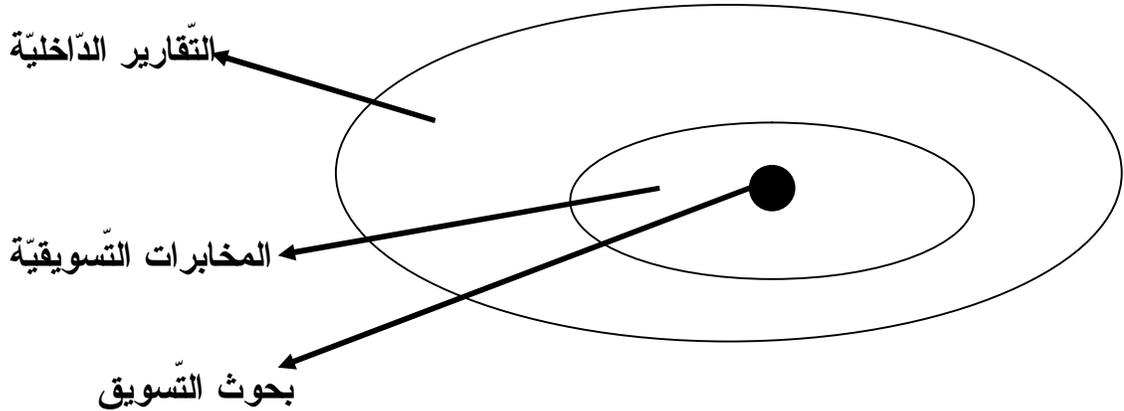
أ - التقارير الداخلية للمؤسسة ( وثائق المحاسبة - سجل المبيعات - التنبؤ و التوقع).

ب - المخابرات التسويقية ( أعين المؤسسة على البيئة من ملاحظات موجهة وغيرها ) .

ج - بحوث التسويق ( الأبحاث الميدانية المنظمة ) .

### البيئة التسويقية : أنظمة و طرق التعرف عليها

شكل 1-3:



. الأستاذ مرداوي كمال ، محاضرات في التسويق ، الجزء الأول ،

جامعة قسنطينة ، سنة 2004 ، ص 88

\* و تعرف بحوث التسويق بأنها : (1)

(1) :الأستاذ مرداوي كمال ، مرجع ذكر سابقا ، ص 87-88 .



« الوظيفة التي تربط المستهلكين و العملاء و الجمهور برجال التسويق من خلال المعلومات التي تستخدم في تحديد و تعريف المشكلات و الفرص التسويقية ، و تساعد على خلق و تقييم و تنقية التصرفات ( الأنشطة التسويقية ) ، فضلا عن الرقابة و رصد و تقييم الأداء التسويقي و تحسين الفهم الخاص بعمليات التسويق ».

« أو أنها دراسة كل المشاكل المرتبطة بنقل أو تحويل السلع و الخدمات من المنتج الى المستهلك بهدف إيجاد إجابات عملية تتلاءم و تتماشى مع المبادئ النظرية في التسويق ».

\* كما تعرف أيضا بأنها : (2)

« عملية التحصيل و التحليل و التقرير المنظم و المنتظم لمعلومات حديثة و أكيدة و دقيقة و مناسبة ، تخصّ وضعاً تسويقياً محدداً تواجهه المؤسسة ، يعبر هذا الوضع سواء عن خطر داهم و جب تفاديه و تخطيه أو فرصة متاحة و جب إستغلالها و استثمارها لصالح المؤسسة ».

\* إن الغاية من القيام ببحث تسويقي هي لفهم و بكيفية جيدة مشكلة تسويقية ما ( فرصة أو تهديداً ) تواجهها المؤسسة . و للقيام ببحث تسويقي في المستوى و جب إتباع الخطوات الأساسية التالية : (3)

- 1 - التعريف بالمشكلة و تحديد أهداف البحث .
  - 2 - وضع مخطط البحث للحصول على المعلومات الضرورية ، و ذلك باختيار مصادر المعلومات و طريقة البحث و وسيلته و كذا تخطيط العيّنات و طريقة الإتصال بها .
  - 3 - تحصيل و جمع البيانات ، و هي أكثر الخطوات كلفة و عرضة للخطأ و للمشاكل ، كرفض بعض المستجوبين التعاون مثلاً .
  - 4 - تحليل البيانات عن طريق تبويبها و جدولتها و معالجتها باستخدام البرامج المتخصصة
  - 5 - تقديم نتائج البحث للإدارة المسيرة ، لإتخاذ القرارات التسويقية المناسبة .
- و أخيراً لكي نختم هذا المطلب المتعلق بدراسة السوق و تقسيمه و كيفية اختيار الإستراتيجية الملائمة لتسويق أي مؤسسة ، فيمكن تلخيصه كالآتي : (1)

(1) : عبد السلام أبو قحف ، مرجع ذكر سابقاً ، ص 165 و 166 .

(2) : الأستاذ مرداوي كمال ، مرجع ذكر سابقاً ، ص 88 و 90 .

(3) : نفس المرجع ص 100 .



\* إنّ عولمة الأسواق ، و الضرورة الملحة لفهم المشتري و فهم مختلف أشكال

المنافسة المتنوعة أكثر فأكثر، يركّز حاجة المؤسسات للمعلومات .

\* ولحسن سير مهمّات التحليل و التخطيط و التّفعيل و المراقبة ، فإنّ مسؤول التسويق

يحتاج لوضع « نظام معلوماتي تسويقي » الهدف منه تقدير الحاجات المعلوماتية و الإجابة

عن طريق الحصول و توصيل المعلومة المرادة في الوقت المناسب.

\* يتكوّن النظام التسويقي المعلوماتي من أربع أجزاء:

1 - كشوف محاسبية و مالية .

2 - نظام تسويقي ذكي يتحرى على الدوام المعلومات حول أوجه البيئة اليومية.

3 - نموذج معلوماتي آلي مساعد لإتخاذ القرار و مخفض لنسبة التردّد.

4 - قاعدة دراسات و أبحاث تجارية تسمح بجمع و تحليل و ترجمة عناصر المعلومة

\* يمكن للمؤسسة أن تقوم و حدها بدراسات السوق ، أو أن تلجأ إلى شركاء خارجيين

و الدراسة الحقيقية تعتمد على الخطوات العلمية و الخلق و تعدّد الطّرق لتخلص إلى نموذج

تحليل فعّال يقدّم تقريراً عن التّكلفة و الفائدة للمؤسسة.

\* قصد تسيير دراسة بالشكل الحسن يفترض أولاً تعريف المشكل المطروح و كذا الغاية

و الهدف من وراء الدراسة، ثمّ إنشاء خطة دراسة مكيفة حتىّ نتمكن من جمع و ترجمة

المعلومة المواتية في أحسن الظروف ، هذا من ناحية التسيير أمّا عملياً : فيجب التقرير ما إذا

كان المفضّل هو جمع المعلومة من الميدان، أو عن طريق المنابع الثانوية كما ينبغي اختيار

أيضا طريقة البحث ( الملاحظة ، مجموعات صغيرة ، تحقيق ، تجربة) ووسيلة البحث

( استجواب ، حوار) و خطة عينات (عشوائية مثلا) و أخيرا وسيلة إتصال ( وجهها لوجه،

تلفون، مراسلة، إنترنت).

\* التّعرف على الفرص الموجودة في السوق هو أهمّ سبب للجوء المؤسسة لدراسة السوق

و هذا قصد تقييم فرصها و تحديد ما يمكن استغلاله منها، و لذا ينبغي التنبؤ بالمبيعات بعد تقدير

الطلب .

(1): KOTLER & DUBOIS , OP.CIT , PP 167- 168



المطلب الثاني: السياسات التسويقية ( المزيج التسويقي ) :

المزيج التسويقي هو مجموع الوسائل التي تستعملها المؤسسة للتأثير على مبيعاتها، و عموما يتكّد الجميع عن ما يسمّى بـ ( Quatres P )

**منتوج - سعر - مكان - ترويج .**

بالرغم من أنّ هذا التقسيم كثيرا ما تعرّض إلى انتقادات شديدة منذ ظهوره على يد

MC KARTY كما سلف الذكر في التطور التاريخي للتسويق .

و يذهب الباحثون الآن إلى أنّ هذا التقسيم المذكور يختصّ بالبائع و ليس بالمشتري ، الأمر

الذي أدّى إلى ظهور ما يسمّى بـ ( Quatres C )

و التي من شأنها أن تقابل وجهة النظر الأولى كالاتي :

تهيئة = COMMODITE ، تكلفة = CÔUT ، زبون = CLIENT

اتصال = COMMUNICATION

و بهذا يصبح التقسيم كالاتي : (1)

#### Quatres P

- PRODUIT
- PRIX
- PLACE
- PROMOTION

#### Quatres C

- CLIENT
- CÔUT
- COMMODITÉ
- COMMUNICATION

السياسة الأولى : سياسة المنتج

1 - تعريف المنتج :

« عبارة عن مجموعة من الصفات الملموسة و غير الملموسة ، بما في ذلك الغلاف واللون و السعر و سمعة و مكانة كلّ من المؤسسة و المنتج و البائع و الخدمات التي يقبلها المشتري كعرض مشبّع للحاجة ». (2)

(1) : PHILIP KOTLER, OP.CIT , PP -103 et 104 .

(2) : كورتل و بن حسين ، مرجع ذكر سابقا ، ص 27 .



« نسمي منتج كل ما يمكن عرضه داخل سوق بطريقة تشبع حاجة »<sup>(1)</sup> .  
 « أي شيء أو مجموعة من الأشياء المادية أو غير المادية، تطرح في الأسواق ولها من الخصائص ما يشبع حاجة من الحاجات الغير مشبعة لفرد أو مجموعة من الأفراد، وقد يكون المنتج سلعة أو فكرة أو خدمة أو حتى تنظيم معين »<sup>(2)</sup> .

## 2 - محتوى هذه السياسة :

يمكن تلخيص كل ما يتعلّق بسياسة المنتج باعتباره أحد مكونات المزيج التسويقي كالآتي :<sup>(3)</sup>

أ - المنتج هو المتغير الأكثر أهمية في المزيج التسويقي ، و كلمة منتج تعني كل ما يمكن عرضه داخل سوق بغرض ملاحظته، و الحصول عليه أو استهلاكه. و يمكن أن يتعلّق الأمر بمنتج فردي ، بمجموعة أو تشكيلة.

ب - كل منتج يمكن تحليله وفق خمسة مراحل :

\* النواة المتعلقة بالمنفعة المطلوبة من المستهلك .

\* المنتج المولد المحدد عن طريق العرض .

\* المنتج المنتظر من طرف المستهلك حسب تطلّعاته .

\* المنتج الكلي بمجموع خدماته المكّمة له .

\* المنتج المحتمل لكلّ التّغييرات المقترحة .

ج- يوجد عدّة طرق لتصنيف المنتجات قائمة إمّا على :

\* مدّة الحياة ( حاجات دائمة ، حاجات تالفة ، خدمات ) .

\* عادات شراء المستهلك (منتج شراء عادي ، شراء رشيد ، شراء تخصيص

و غير مرغوب) .

\* طريقة الإستعمال ( مواد أولية، قطع غيار ، حاجات تزويد آلات إلخ...).

(1) : KOTLER & DUBOIS , OP.CIT , P -412 .

(2) : عبد السلام أبو قحف ، مرجع ذكر سابقا ، ص 302 .

(3) : KOTLER & DUBOIS , OP.CIT , PP 439è 440.



د - الكثير من المؤسسات تسوّق أكثر من منتج ، و مزيجها يتّصف بنوع من الإتّساع ، و العمق و التّماشي . الأنواع الرّئيسيّة للمنتجات ينبغي تقييمها مرحليًا من حيث النّم و المروديّة . و من الأفضل وضع كلّ فئة من المنتج تحت مسؤوليّة مستقلّة ، حيث يقوم المسؤول هنا بدراسة المبيعات و مساهمة كلّ منتج و مرتبته التّنافسيّة . وانطلاقًا من هذه المعلومات يقرّر ما إذا كانت فنته تستحق التّوسيع ( باتّجاه الأعلى أو الأسفل أو كليهما ) ، أي يقوم بالتّجميع و التّحديث و الإختلافيّة لمنتوجه .

ه - على المؤسّسة أن تقرّر أيضًا فيما إذا كانت تريد إستعمال علامات (ماركات) تخصّها أو تخصّ الموزّعين أو تشكيل بينهما ، أو أن تضع أسماء خاصّة لمنتوجها . فالعديد من المنتجين للسّلع الأكثر استعمالًا ، يستخدمون سياسة توسيع الأصناف ، و توسيع الماركات ، و كذا إعادة التّمرّك للظرفيّة .

و - و في الأخير يجب اختيار « التّوظيف » الذي يجلب حماية اقتصاديّة وتهيئة تساعد على التّرويج للمنتوج . فطور بداية تصوّر للتّعليب يكون قد جرّب من قبل عند المستهلكين . ثمّ إنّ شرط التّوظيف يسمح بالتّعريف بالمنتوج و خصائصه ، و طريقة استعماله وفق القوانين و المعايير الدّوليّة المستعملة في هذا الشّأن .

### 3 - دورة حياة المنتج :

إنّ دورة حياة المنتج هي الفترة الممتدّة من لحظة تقديمه للسّوق حتّى لحظة سحبه نهائيًا منه و هذا سواء استخدمنا في القياس المبيعات أو الأرباح . و تقسم حياة المنتج عامّة إلى أربع مراحل :

\* مرحلة التّقديم .

\* مرحلة النّم .

\* مرحلة النّضج .

\* مرحلة التّدهور .

و يمكن القول أنّ نهاية دورة حياة المنتج تكون غالبًا بسبب المنافسة للمنتوجات البديلة الأعلى جودة و الأقلّ ثمنًا من المنتج المنتهي .



نذكر هنا أنه لا يوجد فاصل بين مراحل حياة المنتج ، كما أنّ هذه الدّورة تختلف من منتج إلى آخر سواء في مراحلها أو مُددها ، أمّا مراحل بعث منتج جديد فهي كالآتي :

\* مرحلة البحث عن الأفكار .

\* مرحلة تقييم الأفكار .

\* مرحلة التعريف بفكرة المنتج و تجربتها .

\* مرحلة التحليل الإقتصادي للمشروع .

\* مرحلة نضج المنتج .

\* مرحلة البرنامج التسويقي .

\* مرحلة اختبار المنتج .

\* مرحلة بعث المنتج .<sup>(1)</sup>

السياسة الثانية : سياسة التسعير

1 - تعريف التسعير :

يمكن التعبير عن السعر على أنه القيمة المعطاة لسلعة أو خدمة معيّنة و التي يتمّ التعبير عنها في الشكل النقدي . فالمنفعة التي يحصل عليها المستهلك من شراء سلعة أو خدمة معيّنة يعبر عنها في شكل قيمة معيّنة يتمّ ترجمتها من جانب الشركة في شكل سعر معيّن يدفعه المستهلك ثمناً لهذه المنفعة ، و بالتالي فإنّ السعر المدفوع لا يعكس فقط المكونات الماديّة للسلعة، ولكن يمكن أن

يشمل أيضاً العديد من النواحي مثل : النفسيّة ، شهر المحلّ أو المنتج ، مجموع الخدمات المقدّمة والمرتبطة ببيع السلعة أو الخدمة .<sup>(2)</sup>

2 - عوامل تحديد السعر :

قصد تحديد السعر المناسب ينبغي مراعاة أربع عوامل هي كالآتي :<sup>(3)</sup>

(1) : كورتل و بن حسين ، مرجع ذكر سابقاً ، ص 35 و 37 .

(2) : محمد فريد الصّحّان ، مرجع ذكر سابقاً ، ص 313 .

(3) : LENDREVIE & LINDON , OP.CIT , PP 300 è 309 .



أ/ الأهداف العامة لسياسة التسويق والمتمثلة في المردودية والحجم عن طريق سياسة الكشط وسياسة اختراق السوق . وكذا أهداف الصورة والسمعة والنوع عن طريق سياسة مرونة تقاطع عدة منتوجات من نوع واحد و تطوير التوزيع لذلك ، وكذا سياسة تحديد سعر المواد التابعة لمنتوج رئيسي معين .

ب/ هيكل تكاليف الإنتاج والذي ينبغي أن يأخذه بعين الاعتبار رجل التسويق عندما يريد تحديد السعر حسب الأوجه الأربعة التالية :

التفريق بين التكاليف المباشرة والغير مباشرة ، التفريق بين التكاليف الثابتة والمتغيرة ، التفريق بين التكلفة الوسيطة والهامشية ، وأخيرا العلاقة بين الحجم والإنتاج .

ج/ ثالث فئة من العوامل التي ينبغي أن يضعها رجل التسويق في الحساب ، هي سياسة تسعير المنافسين والموزعين ، حتى يتمكن هو من تحديد سعره .

د/ وأخيرا ينبغي لرجل التسويق قصد تحديد السعر أن يأخذ بعين الاعتبار تصرفات و ردود أفعال المستهلكين النهائيين اتجاه السعر، وهذا ما يعبر عنه مطاطية الطلب بالنسبة للسعر

### 3- أنواع سياسات الأسعار:

يمكن تلخيص بعض طرق و سياسات التسعيرة في الآتي : (1)

#### أ- التسعير بالتكلفة زائد هامش الربح :

تعتبر هذه الطريقة من أبسط وأكثر الطرق شيوعا في التسعير ، ويتحدد فيها السعر

كالآتي :

$$\text{« السعر = التكاليف الكلية + هامش الربح »}$$

#### ب - التسعير في ضوء معدل عائد مخطط على رأس المال :

هذه الطريقة تربط نسبة الإضافة أو هامش الربح بمعدل العائد المخطط على رأس المال

المستثمر، ويتحدد فيها السعر كالتالي :

$$\text{« نسبة الإضافة = رأس المال المستثمر } \times \text{ معدل العائد المخطط على الإستثمار »}$$

$$\text{التكلفة الكلية}$$

(1) : عبد السلام أبو قحف ، مرجع ذكر سابقا ، ص 352 B 354 .



### ج - التسعير بلا انقياد :

أي طريقة قبول الأسعار السائدة في السوق .

### د - التسعير على أساس التجربة والخطأ :

تعتمد هذه الطريقة على التجريب ، وتستخدم في تحديد الأسعار الخاصة بالمنتجات الجديدة كما يمكن استخدامها عند غزو سوق جديد .

### و - التسعير الحكومي (الإداري) :

قد تقوم الحكومة بفرض أو تحديد مستوى معين لأسعار السلع المباعة و التي تكون غالبا إستراتيجية بالنسبة للدولة كالحليب أو الخبز في الجزائر مثلا .

\* و يلخص KOTLER سياسة التسعير في النقاط التالية : (1)

1- التسعير هو أحد أهم مكونات المزيج التسويقي في إستراتيجية أي مؤسسة .

2- لتحديد أسعارها ، ينبغي على المؤسسة حل ستة المشاكل على التوالي :

\* أولاً تحديد أهدافها ( ربح ، رقم أعمال ، نمو... الخ ) .

\* تقييم رد فعل السوق عن طريق تحليل منحنيات الطلب .

\* تقدر المؤسسة تكاليفها بالنسبة لمختلف مستويات الإنتاج والخبرة .

\* تحليل المنافسة و دراستها .

\* اختيار إحدى سياسات التسعير .

\* البدء في الإختيار النهائي مع الأخذ بعين الاعتبار كل الأبعاد السيكلوجية

المرتبطة بالسعر و ردود أفعال الموزعين، الباعة ، المنافسين ، المموّنين و السلطات العامة .

3 - المؤسسات تغير أسعارها بطرق متعددة تدور حول السعر الرئيسي، و ذلك عن

طريق إتباع مختلف أنواع التخفيض و الإنقاص السعري ( كالخصم و التخفيض لأجل الكمية

مثلا) ، كما تلجأ أحيانا أيضا إلى أسعار ترويجية ( مناسبات خاصة مثلا) أو إلى أسعار إختلافية

( حسب الزبائن، المنتوجات، الأماكن و الأزمنة) . و في حالة المجموعة فإن المؤسسة تعين سلم

(1) : KOTLER & DUBOIS , OP.CIT , P 490.



السعر آخذة بعين الإعتبار **OPTIONS**، علاقة المنتجات ببعضها ، أسعار النزول ، المنتجات المشتقة و الأكداس .

4 - عندما تقرر مؤسسة تعديل أحد أسعارها ينبغي عليها استباق ردود أفعال الزبائن

والمنافسة والأخذ بعين الإعتبار ردود أفعال ممونّيها والوسطاء والدولة .

5 - المؤسسة التي تجد نفسها في مواجهة تعديل سعريّ من طرف منافسها ينبغي عليها

أن تحدّد هدف هذا الأخير إن كان قراره نهائياً أو مؤقتاً ، وعلى هذا الأساس تحديد ما إذا كان ردّ فعلها يكون سريعاً أم تتخذ وقتها لفائدة تخطيط مسبق لمثل هذه الحالات من المنافسة السعريّة ، والتي يمكن الردّ عليها عن طريق عدّة ميادين ( ومثال ذلك نوعيّة المنتج والخدمات التابعة له ) .

### السياسة الثالثة : سياسة الترويج ( الاتصال )

#### 1 - تعريف :

« تستهدف سياسات الترويج بصفة عامّة ورئيسيّة تحريك سلوك المستهلك لشراء السلعة

أو طلب الخدمة أو الحصول على استجابة معيّنة منه » (1) .

« إن ترويج المبيعات يعيّن مجموع تقنيّات الحثّ والمجازاة المقدّمة للمستهلك لدفعه للشراء

الحالي وليس المستقبلي » (2) .

ويعتبر مصطلح **الاتصال** المصطلح الرئيسيّ الذي يمثّل النشاط الأساسي الذي تندرج تحته

كافة أوجه النشاط الإعلامي والدّعائي والإشعاري ، فهو العمليّة الرئيسيّة التي يمكن أن تتطوي

بداخلها عمليّات فرعيّة أو أوجه نشاط متنوّعة قد تختلف من حيث أهدافها ولكن تتفق جميعاً فيما

بينها في أنّها عمليّة اتّصال بالجمهور ، ومن هذه الأنشطة نذكر : الإعلام ، المعلومات ، الدعاية

وإعلان العلاقات العامّة ... حيث تستهدف كلّ منها تحقيق غايات معيّنة في مجالات متنوّعة قد

تختلف عن غايات وأهداف أوجه النشاط الأخرى ، إلا أنّ المتغيّر الرئيسيّ الذي يربطها كونها

عمليّات اتّصال تستخدم فنون الاتّصال ووسائله ، وتقنيّاته في تحقيق أهدافها (3) .

(1) : عبد السلام أبو قحف ، مرجع ذكر سابقاً ، ص 397 .

(2) : PHILIP KOTLER, OP.CIT , P 145 .

(3) : كورتل و بن حسين ، مرجع ذكر سابقاً ، ص 60 .



## 2- إستراتيجيات الإتصال :

يُميّز الإختصاصيون في الإتصال التسويقي بين إستراتيجيتين للإتصال هما :  
أ/ إستراتيجية السحب « pull » وتستعمل من أجل جذب المستهلك في اتجاه منتج غير معروف بالنسبة له في السابق .

ب/ إستراتيجية الدفع « PUSH » وتستعمل من أجل دفع المنتج نحو المستهلك ،  
ففي هذه الحالة يكون المنتج معروفا مسبقا ولكن لا يتمّ شراؤه من قبل عدد كبير من  
المستهلكين ، فالهدف إذن هو توسيع حجم السوق و تحفيز المستهلكين المحتملين على الشراء (1)  
\* ويمكن تلخيص محتوى سياسة الإتصال (الترويج) في النقاط التالية :

1/ التسويق يمثّل أكثر من خلق منتج واختيار سعره المناسب (2)، فالمؤسسة عليها أن  
تتصل بزبائنها الحاليين والمحتملين ، ممونّيتها ، بائعيها وكلّ من له علاقة بنشاط المؤسسة .  
والمزيج الإتصالي يتضمّن خمس (5) طرق عمليّة كبيرة :

الإشهار - الترويج للمبيعات ، العلاقات العامة ، البيع الشّخصي و التسويق المباشر .

2 / الإتصال يفترض وجود تسعة مكونات : المرسل - المرسل إليه - الرّسالة - القناة -  
تفسير - حلّ التّفسير -- إجابة - رجوع الرّسالة والأصوات ، لتسهيل الفهم ينبغي على المرسل  
تفسير وتعليم رسالته بحسب قدرة حلّ وفكّ الشّفرة من طرف المرسل إليه ( الملتقي ) ، كما  
يجب عليه أيضا توصيله عن طريق وسائل إتصال ملائمة لذلك قصد الحصول على الإستجابة  
والردّ المرجوّين للتأكد من النتيجة .

3 / قصد إنشاء إتصال نمرّ بثمانية مراحل هي :

- \* تعيين المستمع المستهدف .
- \* تعيين الأهداف المتبعة .
- \* تصوّر الرّسالة .
- \* إختيار وسائل الإتصال .
- \* تقرير الميزانية .

(1) : كورتل و بن حسين مرجع سابق الذكر ، ص 61 .

(2) : KOTLER & DUBOIS, OP.CIT , PP 576 - 577 .



\* تحديد المزيج الترويجي .

\* تقدير النتائج .

\* تنظيم نظام الإتصال في مجمله .

4 / **للتعرّف على الهدف** ، ينبغي على المرسل تقدير الفروق الأساسية الممكنة بين

التصور والصورة المرجوة . يمكن للأهداف الإتصالية أن تكون خاصة بالجماعات ، بالتصرفات ، الشراء ، الإستهلاك . وعند تصوورها للرسالة يجب على المؤسسة أن تختار مضمونا عقلانياً أو إنفعالياً ، وأن تختار هيكلا واحداً أو ثنائياً أو مزدوج الإتجاه ، وأن تختار شكلا كتابياً أو كلامياً ، وأخيراً مرسلًا مختصاً وغير مهم . إن قنوات الإتصال إما أن تكون شخصية (تجارية - خبراء أو إجتماعيين ) وإما أن تكون شخصية ( وسائل إتصال ، جوّ عام وأحداث) . ومن بين مختلف طرق تحديد الميزانية فإن الطريقة القائمة على الأهداف و الوسائل هي المنطقية .

5 / ينبغي على المؤسسة في حال تركيب المزيج الترويجي أن تأخذ بعين الإعتبار العلاقة

**منتوج / سوق** في تفضيلها لسياسة PULL أو PUSH.

لمعرفة مستويات استجابة المشتري ، ومعرفة مرحلة المنتج في دورة حياته ، ومعرفة المرتبة التنافسية للمؤسسة . وتقدير النتائج يكون بمدى التغيرات الحاصلة في التصرفات الشرائية

6 / إن تنظيم مجموع العمليات الإتصالية يؤدي في النهاية إلى إستراتيجية حقيقية

للإتصال التسويقي .

### السياسة الرابعة : سياسة التوزيع

تعتمد كثير من منظمات الأعمال في بيع منتجاتها إلى المستهلك النهائي على الوسطاء

سواء في الأسواق المحلية أو الأجنبية ، أي أنها قد لاتبيع أو تتعامل مباشرة مع العملاء أو المستهلكين النهائيين أو أنها تدعم تعاملها المباشر مع العملاء بالإستعانة بالوسطاء .

وفيما يختص بالقرار المرتبط باختيار سياسات أو قنوات التوزيع ، فتجدر الإشارة إلى أن

هذا القرار يؤثر على جميع القرارات التسويقية الأخرى سواء المرتبطة بالمنتوج أو التسعير أو الترويج . ويترتب على هذا القرار أيضا الكثير من الإلتزامات طويلة الأجل اتجاه منظمات أخرى .



وإذا كان الوسطاء يمثلون قنوات التوزيع للمنظمة فإن نظام التوزيع يعتبر أحد الموارد الخارجية لها والذي لا يقل أهمية عن الموارد الداخلية ، مثل : رجال البيع، والتسهيلات الإنتاجية وغيرها . كما أن نظام التوزيع من حيث بناءه قد يستلزم سنوات طويلة و من ثم فليس من السهل على المنظمة تغييره .

هذا وتحتوي سياسات التوزيع على كثير من الجوانب بعضها يرتبط باختيار قنوات التوزيع وتحديد مستوياتها، والبعض الآخر يتعلق بالنقل والتخزين ، بالإضافة إلى تنظيم وتدريب ومكافأة رجال البيع (أي قوة البيع ) وغيرها .<sup>(1)</sup>

ونظرا لأهمية التوزيع في موضوع دراستنا ، وأهميته بالنسبة لموقعه من المزيج التسويقي خاصة ومن التسويق عامة ، فقد إرتأينا أن نتناول السياسة التوزيعية موضوعا لمذكرتنا وذلك على اعتماد الفصلين التاليين :

\* القنوات التوزيعية .

\* التوزيع المادي ( تخزين ونقل وقوة بيع ) .

(1) : عبد السلام أبو قحف ، مرجع ذكر سابقا ، ص 359 .



## خاتمة الفصل:

نخلص الآن إلى أنّ صيرورة التسويق إلى ما آله اليوم من أهمية حيوية في الحياة الاقتصادية لم تأت هكذا عفويًا ، إنّما أتت بسبب تضافر جهود الباحثين والعلماء والإقتصاديين والمنتجين والموزعين والمستهلكين ، والقائمة أطول من أن نتمكن من حصرها ، كلّ طور شيئًا أو أضافه أو أوجده حسب الاختصاص والموقع والظرف والحاجة والمورد .

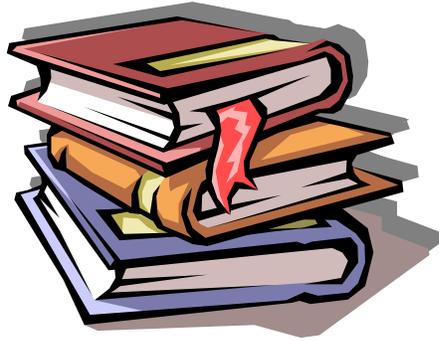
إنّ التسويق اليوم هو الوسيلة والإطار والهدف الذي يرتكز عليه إقتصاد الدول بشكل عامّ و إقتصاد المؤسسات على الأخصّ ، ولا أحد يمكنه اليوم أن ينكر الدور العظيم الذي قدّمه التسويق وما زال يقدّمه للإنسانية قصد السمو بها إلى أعلى مراتب الرفاهية والعيش السهل .

إنّ التسويق الذي بدأ بالأمس مجرد عملية بيع قد انتهى اليوم إلى الإستماع إلى المستهلك ولا أحد يدري أين سيكون غدا ؟ ... والمؤسسة التي كانت بالأمس تبحث عن المشتري قد انتهت اليوم إلى البحث عن إرضاء المستهلك ، معادلة واحدة بإبعاد متعدّدة عبر الزمن .

و بهذا فيمكن القول أنّ التسويق والذي أصبح : « مشغل صنع رفاهية الزبائن » بالنسبة للمؤسسة ، قد أدّى بهذه الأخيرة إلى أن تنتج ما يمكن تسويقه ، لا أن نسوق ما يمكن إنتاجه . وإنّ دراسة السوق ودراسة المستهلك بالطرق العلمية الحديثة خير دليل يثبت هذا القول . وأنّ المزيج التسويقي قد وجد لخلق منتج وتسعيره وترويجه وتوزيعه ، حسب ما يمليه السوق والمستهلك لا حسب ما يريده المنتج .

وأنّ التوزيع باعتباره حلقة الوصل بين المنتج والمستهلك يستلزم إنتقاء وبدقة لقنواته المحققة لتصريف المنتج على الشكل وفي الوقت المناسب لذلك ، وأنّ الشبكة التوزيعية الحسنة هي أساس كلّ تسويق ناجح .

# الفصل الثاني





## الفصل الثاني: القنوات التوزيعية: وصفها، تحليلها، تسييرها

### مقدمة الفصل:

توزيع المنتجات يعني إيصالها إلى المكان الأصلح لها بكميات كافية وفق اختيار سليم في وقت سليم مع توفير ما يتبع هذه المنتجات من خدمات قبل البيع وبعد الإستهلاك. وتخضع هذه العملية إلى تنظيم وهاكل من شأنها تسهيل وصول السلعة إلى المستهلك، ويتم ذلك عبر منافذ للتوزيع تسمى بالقنوات التوزيعية، والتي هي موضوع دراستنا في هذا الفصل الذي سنتناوله على ثلاثة محاور أساسية كالاتي :

\* وصف قنوات التوزيع وهذا قصد التعرف على سير هذه الأنظمة المعقدة والغير مستقرة وكذا التعرف على الهيئات المشكلة لها وعلاقتها بالبيئة الإقتصادية والتقنية والقانونية المحيطة بها.

\* غير أن الوصف يثير الكثير من الأسئلة ويوف القليل من الجواب، فلا يكفي مجرد ملاحظة ظهور شكل أو آخر من البيع أو اختفاء قناة أو أخرى ، إنما يجب تحليل هذه الظاهرة أو تلك وهذا باللجوء إلى نماذج تحليلية قصد الإحاطة بهذه الظواهر المعقدة والملاحظة على القنوات.

\* وأخيرا ننتهي إلى أساس كل تفكير تسويقي ، أي أخذ القرار التسييري بالنسبة لقنوات التوزيع، أي آفاق الرؤيا الخاصة بالمنتج أو الموزع ، والذي يجب أن يحدّد في إطار إستراتيجيته التسويقية قناة تمكنه من إيصال منتجه بصورة سليمة ومريحة وبأقل التكاليف نحو الزبون المستهدف، وتحديد مدى فعالية كل قناة مختارة، ومدى مساعدة هذا الإختيار في السياسة التوزيعية للمؤسسة ككل.



## المبحث الأول : وصف القنوات التوزيعية:

عندما نهتم بالقنوات التي تضمن إيصال السلع والخدمات من المنتجين إلى المشترين، فإن أول مايلفت الإنتباه هو تنوع أشكال هذه القنوات، لذلك فإنه من الضروري البحث عن مواصفات ترتيب للتمكن من مقارنة هذه الأشكال التنظيمية ومعرفة منطقتها.

### المطلب الأول : أشكال تنظيم قنوات التوزيع:

#### الفرع الأول : تعريف القنوات التوزيعية :

نسمي « قناة توزيع » الطريق الذي يتبعه المنتج أو الخدمة للذهاب من ميدان الإنتاج إلى ميدان الإستهلاك . و هذا المشوار يتكون من مجموع من الأشخاص و المؤسسات التي نسميها الوسطاء . (1)

و نسمي « شكل التوزيع » مجموع الخصائص المادية و العملية لنقطة بيع بالتجزئة لتحديد نوع المحلّ ، و من تمّ فإنّ التفرقة بين القناة و الشكل تكون كالاتي : (2)

\* أنّ القناة هي خاصّة بتتابع الوسطاء التجاريين ، لإيصال المنتج من المنتج إلى المستهلك .

\* أمّا الشكل فهو هيكل التوزيع الذي يوجد في نهاية هذا الإيصال .

أمّا FILSER (3) فيذهب إلى التفرقة حسب المراجع الأنجلوسكونية بين القناة (CHANNEL)

و البيع بالتجزئة ، أي العلاقة قناة - مستهلك ( RETAIL ) ، هذه الوظيفة المضمونة من طرف الهيئات التجارية بالتجزئة لها خاصية ، أنها يُعمل بها في نقاط البيع التي يمكن ترتيبها حسب طريقة البيع المستعملة Supermarché , Grand magasin , Succursale

(1) : LENDREVIE & LINDON , MERCATOR , (théorie et pratique du marketing 5 éme édition 1999 Dalloz Paris P 332.

(2) : PIERRE – LOUIS DUBOIS & ALAIN JOLIBERT , Le Marketing ( fondements et pratiques , EDITIONS ECONOMICA 1998 , Paris , France , 3 ème EDITIONS PP 533 – 534 .)

(3) : MARC FiLSER, Canaux de distribution (description – analyse – gestion) EDITIONS LIBRAIRIE VUIBERT gestion 1989, Paris France P 08.



و بهذا نكون أمام مفهومين مختلفين :

MARKETING CHANNELS \ ( القنوات التسويقية ) .

RETAILING \ ( البيع بالتجزئة ، قناة ، مستهلك ) .

**الفرع الثاني : مواصفات ترتيب قنوات التوزيع :**

تتمثل في ثلاث مواصفات تكون كالتالي :

**أولاً : طول القناة :**

يمكن الإحاطة بطول القناة عن طريق (1) :

عدد الهيئات التي تضمن وظيفة الوساطة ما بين المنتج و المشتري ، و مردّ هذا التقسيم يعود عادة إلى الأسباب الإقتصادية ، فكلّما كانت القناة أقصر ، كلّما كانت تكلفة تسييرها أقلّ . ما يأخذ على هذه المواصفة أنّه بأخذنا لمثال بسيط عن القناة القصيرة لمنتوج جماهيري من الشكل ( منتج ، تاجر جملة ، تاجر تجزئة ) ، فإنّه بالإمكان حذف الثاني و دمج مهمّته ضمن مهمّة تاجر التجزئة ، و بهذا فالأصحّ أن يتمّ تحديد طول القناة بعدد العمليات المحقّقة ، و ليس بعدد الهيئات و لو كان صعباً نوعاً ما تحقيق ذلك . إنّ الفاعلية الإقتصادية للقناة (2) أقلّ ما تتعلّق بطولها بقدر ما تتعلّق بإنتاجيتها في كلّ مستوى من التوزيع ، فبقدر ما كان الوسيط مختصّاً و يقوم بحجم كبير من الأعمال فإنّ دوره يمثّل محاسناً بالنسبة للمنتج و المستهلك و العكس صحيح .

(1) : MARC FILSER , OPCIT , PP 14 - 15 .

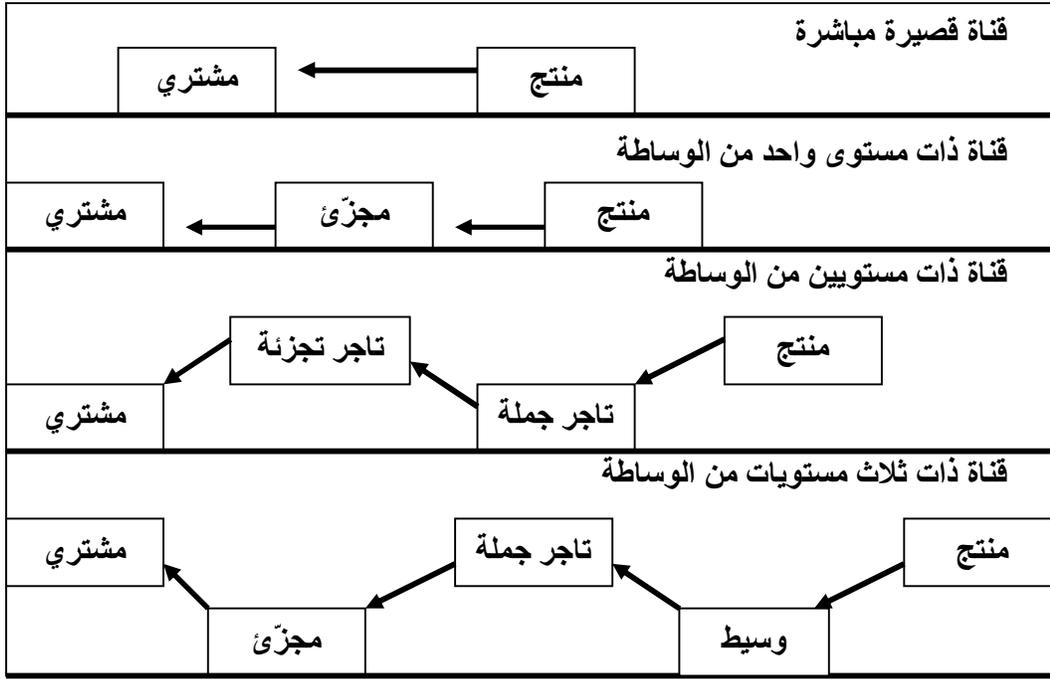
(2) : LENDREVIE & LINDON , OP.CIT , P 335 .



و كما هو مبين في الجدول التالي فإن الأشكال الأساسية لقياس طول القناة هي : (1)

الشكل 1-2 :

مثال لشكل قائم على طول القناة :



المصدر :

MARC FILSER , Canaux de distribution ( Description – analyse – gestion ) EDITION Vuibert gestion 1989 ,Paris, P 08.

ثانياً : تكنولوجيا البيع إلى المشتري النهائي :

الموصفة الثانية المستعملة لترتيب القنوات (2) في ميدان توزيع المنتجات ذات الإستهلاك

الكبير هي :تكنولوجيا التوزيع المستعملة في آخر مستوى من القناة ، أي في العلاقة مع المشتري النهائي ، و تتصف بالمحدودية إذا وجد عدّة مومنين عبر قنوات مختلفة لشكل واحد من المحلات مثلا . و بهذا فإنّ هذه الموصفة تسمح بإعطاء تقرير كافي عن هيكل الحصص

(1) : MARC FILSER , OPCIT , P 14 .

(2): IBID , P 15.



السوقية لمختلف أشكال البيع بالتجزئة ، و لكن لا تعطي بصحة الاختلافات التي توجد بين طرق التموين لنقاط البيع هذه .

### ثالثا: شكل تنظيم القناة :

ترتب الأشكال التنظيمية داخل القنوات حسب MC CAMMON كالاتي :<sup>(1)</sup>

\* قد تتمتع الهيئة بنوع من السلطة لتوجيه قرارات الأعضاء الآخرين في القناة باتجاه معين يكون في صالحها ، فنكون هنا أمام قناة مُدارة .

\* و قصد إعطاء الإستقرار أكثر للقناة و بذلك ضمان ديمومتها و استمرارها ، ينبغي وجود عقد من شأنه أن يبين حقوق و واجبات كل الأطراف الفاعلة بها ، فنكون أمام قناة تعاقدية \* و أخيرا فإن المراقبة الضيقة للقناة من طرف هيئة يتم عندما تصل هذه الأخيرة إلى التحكم في كل مراحل التوزيع ، و بهذا نكون أمام قناة مندمجة .

### الفرع الثالث : القنوات التقليدية :

القناة التقليدية هي <sup>(2)</sup> : القناة التي لا تستند فيها العلاقات بين الهيئات العضوية على أية شكلية تنظيمية مهما كانت ، و خصائصها تتمثل في استقلال تنظيماتها و السياسات المتبعة من طرفها ، و علاقة الأعضاء يحكمها قانون العرض و الطلب ، كما تركز على الهدف المراد و تخضع للتغيير المفاجئ في أية لحظة طبقا للحاجة ، و هذا ما يؤدي إلى لا مركزية القرار و عدم إنسجام هيئات هذه القناة .

و خلاصة القول أنّ بسبب عاملين مازال وجود القناة التقليدية و العمل بها ، و هما :

1/ في أول الأمر التطور الضعيف للاقتصاد ، أو في نفس السياق القطاع الشاب ، فولادة سوق جديدة يحتم توزيع المنتج عن طريق القنوات التقليدية ، و هذا ما يعبر عنه بالمرحلة الإنتقالية ، و خير مثال على ذلك توزيع أشرطة الفيديو .

2 / عند عدم البحث عن التكلفة المنخفضة أو الوصول إلى الإقتصاديات الكبرى ، فإن مرونة التعامل بسبب ديمومة المعاملات لبعض الموزعين تحتم اللجوء إلى القناة التقليدية .

(1): LENDREVIE & LINDON , OPCIT , P410 .

(2) : IBID , P413.



### الفرع الرابع : القنوات الإدارية :

تاريخياً ، تعتبر المنتجين هم الذين وراء ظهور هذا النوع من القنوات بسبب إرادتهم في تحقيق الإنسجام و التناسق بين نشاطات الهيئات المكوّنة للقناة المُدارة . و تمتاز القناة المُدارة بخاصيتين هما : (1)

- 1- لكل هيئة مشاركة في القناة سلطة تأثير في قرارات البقية حسب حجمها و قدرتها .
- 2- هذه الهيئات تتسق فيما بينها وفق نشاطاتها المختلفة ، و قد تلجأ إلى الحثّ الإيجابي أو السلبي لباقي الأعوان .

و يمكن أن تسند إدارة القناة إلى أيّ هيئة فيها تثبتت قدرتها حسب رقم أعمالها و حسن معالجتها لمشاكل البيئة و المستهلك ، أي تثبتت ريادتها و هيمنتها في قيادة باقي الهيئات الأخرى من حيث مزيجها التسويقي و أهدافها الإستراتيجية التسويقية في إدارة و دعم القناة .

### الفرع الخامس : القنوات التعاقدية :

خصائصها كالتالي : (2)

- \* **القناة التعاقدية** في أساسها هي إدارية ، تخضع في تسييرها و طرق التنسيق بها إلى عقد يربط بين الجهات لمدة محدّدة .
- \* الرائد فيها هو من يحقّق الربح للجماعة مقابل إعترافهم بريادته و سلطته عن طريق العقد الذي يمضونه تكريسا لذلك .
- \* يمكن تصنيفها في عدّة أشكال تنظيمية هي :

أ / السلسلة العمدية الإرادية : مثال : « سلسلة منظمة SPAR في البلدان المنخفضة

عام 1932 » .

ب/ تعاونيات المجزئين .

ج/ التخليص ( كمنظمة ) مثال : « MC DONALDS و أول مخلص فرنسي عام 1980 » .

(1): MARC FILSER OPCIT , PP 20 , 21.

(2): YVES CHIROUZE, LE CHOIX DES CANAUX DE DISTRIBUTION, DUNOD ENTREPRISE PARIS, 1982, P 39.



### الفرع السادس : القنوات المندمجة :

**القناة المندمجة هي :** (1) تنظيم واحد فقط يقوم بكل الوظائف بدءا من صنع المنتج و حتى بيعه إلى المشتري النهائي ، و يكون ذلك نتيجة تبني المؤسسة لإستراتيجية إندماج . و قد يكون الإندماج تصاعدي كأن يدمج مجزئ لانشطات جملة ضمن نشاطاته ، أو تنازلي ، و مثال ذلك أن يقوم المنتج بمراقبة سلسلة التوزيع لمنتوجه إلى غاية مستوى المشتري النهائي .

### المطلب الثاني : هيئات التجارة بالجملة و بالتجزئة:

في المطلب السابق تعرفنا على مختلف طرق تنظيم القناة في مجملها، غير أن هذا التصنيف لأشكال تنظيم القنوات إهتم فقط بتقديم كفاءات تنظيم القناة، أي الأشكال التي من الممكن أن تتخذها العلاقات بين الهيئات المكونة للقناة، وقصد تحليل تطور القنوات واقتراح طرق تسيير أنظمتها المعقدة يجب تحليل وبدقة مستويات مهمين في القناة من حيث النشاطات التوزيعية التي يقوم بها، هما تجارة الجملة وتجارة التجزئة ومختلف الهيئات الفاعلة فيها.

### الفرع الأول : هيئات التجارة بالجملة:

في تعريفها الواسع، تجارة الجملة تضم كل الهيئات المشاركة في وظيفة الوساطة بين المنتج وميدان البيع للمشتري النهائي. (2)

#### أولاً : مواصفات ترتيب هيئات الجملة :

وهناك أربع مواصفات لترتيب هيئات الجملة تتمثل في :

أ/ زيون الجملة : تاجر الجملة هنا لايمون سوى طبقة من الهيئات، و نظرا

لكثافة المنافسة اليوم فقد تغير الحال وأصبح تاجر الجملة يستعمل إستراتيجيات التتويج.

ب/ المواصفة القانونية لملكية السلع : نفرق هنا بين نوعين من هيئات الجملة

، تلك التي تحوز على ملكية السلع التي تسهر على عبورها ويسمى هذا النوع من تجارة الجملة

« بالمتفاوض »، وتلك التي لا تتمتع ولا تمارس هذه الملكية ويسمى هذا النوع من تجار الجملة

« بالوسيط ».

(1) : YVES CHIROUZE, OPCIT , P 41..

(2) : IBID , P 43.



ج/ مستوى الخدمات المقدم من تاجر الجملة: وجود الوسطاء بمفهومه الواسع بين المنتج والمشتري، يبرر دائما بقدرة هذه الهيئات على تقديم خدمة لباقي أعضاء القناة، أي المنتج والمشتري، وتكون هذه الخدمة المقدمة بمقابل من طرف تاجر الجملة تسمى : « عمولة ».

د/ درجة إستقلالية تاجر الجملة : من الضروري ترتيب هيئات الجملة وفقا لدرجة إستقلاليتهم بالنسبة للقناة ، وبهذا يمكن تقسيم تجارة الجملة إلى « مستقلين » من الناحية القانونية والمالية وإلى « مراقبين » من الناحية القانونية والإقتصادية من طرف هيئة أخرى أي مستوى آخر من القناة.

#### ثانيا : المتفاوضون المستقلون :

هذه الطبقة من هيئات الجملة لها خاصيتين : (1)

أ/ تقوم بنشاطاتها على مستوى عالي من الإستقلالية بالنسبة لأعضاء القناة الآخرين

و نجدها في القنوات التقليدية و الإدارية .

ب/ الوظائف المختلفة التي تقوم بها تتركز على ملكية السلع .

\* و نشاطات مختلف هذه الهيئات تكون مقابل هامش ربح .

و يمكن التمييز بين نوعين هما : المتفاوضين ذووا مستوى خدماتي عالي ، و آخرون ذووا مستوى محدود .

(1): MARC FILSER , OPCIT , P 35.



و لعلّ الجدول الآتي يلخص العلاقة بين تركيبة السوق و درجة إختصاص تاجر الجملة :

**جدول 1-2: العلاقة بين خصائص السوق و بائع الجملة:**

تشكيلة تاجر الجملة	الخدمة المنتظرة من الزبون	حالة السوق
إختصاص ضيق	تخفيض الخطر عن طريق إختيار تشكيلة	ديناميكية : - تجديرات أساسية - تقادم تكنولوجي سريع
عميقة	إنتقاء أولي خفض التكاليف التّقنيّة	ديناميكية ضعيفة : - تجديرات ثانوية (تجارية)
غير مختصّ واسع و قليل العمق	تخفيض التكاليف التّقنيّة ( تخزين - تمويل مالي )	مستقرة : - منتوجات تقليدية . - قليل من التّجديد .

MARC FILSER , Canaux de distribution ( Description – Analyse – Gestion ) , Editions Vuibert gestion , 1989 , Paris , P 36 .

**ثالثا :** الوسطاء المستقلون :

للتذكير فإن<sup>(1)</sup>: كلمة وسطاء تضمّ هيئات الجملة التي لا تمارس حقّ الملكية على السلع التي توزّع، وبهذا فإنّ أخطار نظام التوزيع تكون محدّدة ، ويكون المقابل المتحصّل عليه عمولة مخصّصة بعقد، وأهمّ خاصية لهذه الهيئات هي الدّرجة العالية من المرونة بحيث أنّها تسمح للمنتج بأن يتواجد في السوق دون تحمّل إستثمارات مرتفعة .

كما يمكن للوسطاء اقتراح تشكيلة أوسع للمجزّئين ، باعتبار أنّهم لا يشترون السلع . و يتواجد هؤلاء الوسطاء عبر أسواق التصدير – المنتجين حسب الطّبيّة – المواد الأولية أو الوسيطة ، و أخيرا أسواق المواد الموجودة بأنواع واسعة و عميقة .

كما ينقسم هؤلاء الوسطاء إلى نوعين هما:

أ/ الأعوان التجاريون: « فاعلون التجاري » بالمعنى الضيق يتصرّف لحساب منتج في إطار عقد يحدّد حقوقه و واجباته . أمّا « الوكيل » فيتمتع بحريّة أكبر و له مسؤوليّة داخل

(1) : YVES CHIROUZE, OPCIT, P46



المعاملات ، كما يمكن أن يضمن التمويل الجزئي أو الكلي لمخزون السلع بحوزته .  
أما «العميل» فيشتق اسمه من العمولة الثابتة التي يقتطعها من المعاملات التي يحقق كنوع ثالث من الأعوان التجاريين .

ب/ السماسرة (Courtiers) : و يقتصر عملهم على تجميع و بثّ المعلومات حول العرض الآتي من المنتجين و الطلب الآتي من الزبائن المعبر عن إحتياجاتهم . و يتعاضد دور الوطاء خاصة في الأسواق التي تنشأ المعاملات فيها على ضوء العرض و الطلب  
**رابعا : هيئات الجملة المندمجة :**

وجود هذا النوع من الهيئات هو خاص بمؤسسة استعملت إستراتيجية إندماج تنازلية (منتج أو تصاعديّة (مجزئ) <sup>(1)</sup>

**أ/ دمج وظيفة الجملة من طرف المنتج :**

فهية الجملة يمكنها دمج نوعين من الوظائف هما : وظائف المفاوضة مع الزبائن ( البيع الشخصي أو قوة البيع ) ، و وظائف التوزيع المادي للمنتج ( النقل و التخزين ) . و بإمكان المنتج دمج كليهما ؛ و هما موضوع الفصل الثالث من هذه المذكرة .

**ب/ دمج وظيفة الجملة من طرف المجزئ :**

كما لدى المنتج فإنّ تحليل المردودية هو الذي يقود إختيارات المجزئ فيما يخص سياسة دمج هذه الوظيفة . و بالمقابل فإنّ دمج وظائف المفاوضة مع المنتجين أدى إلى تطوير هيئات مختصة إحتلت مكانة هامة في قنوات التوزيع هي :

1- **مراكز الشراء** : فمركز الشراء هو هيئة مسيرة من طرف واحد أو عدة موزعين بالتجزئة مهمته تركيز الشراء من طرف هؤلاء قصد الحصول على سلطة و قوة تفاوضيّة اتّجاه الموردين ، فالمركز يقدم الطلبيات باسم كلّ المنخرطين ، و يقوم بمجموع المعاملات مع الموردين .

2- **مراكز المرجعية** : مركز المرجعية مسير بنفس المبدأ ، و لكن مهمته تتمثل في إختيار و انتقاء و تصفية الموردين الذين يظهرون أحسن من غيرهم فقط ، و أخيرا يقوم

(1) : MARC FILSER , OPCIT , PP 39 à 41



بالتوصية بهم إلى جميع المنخرطين .

### الفرع الثاني : تكنولوجيات البيع بالتجزئة:

إن وصف آلية التوزيع بالتجزئة ستسمح لنا بمقارنة الطرق الأساسية لبيع المنتج للمشتري النهائي . (1)

### أولاً : تصنيف أشكال البيع بالتجزئة :

خاصيتين يمكن الإعتماد عليهما عموماً في تصنيف هذه الأشكال هما :

(أ) - **تكنولوجية البيع بالتجزئة بالمعنى الحقيقي للكلمة أي الخصائص التقنية للعلاقة بين**

المجزئ و المشتري النهائي القائمة على المواصفات التالية :

\* وجود أو عدم وجود نقاط بيع .

\* تواجد الباعة أو عدمه لإقتراح المنتج إلى الزبائن .

\* إمتداد التشكيلة .

\* المسافة بين نقطة البيع و المستهلك .

\* مستوى الأسعار و الهوامش المستعملة من نقطة بيع .

(ب) - **الشكل القانوني و الإقتصادي لنقطة بيع أي قانون المنظمة التي تقوم بهذه الوظيفة ،**

و يتضح هذا الترتيب جلياً عند مقارنة المحلات المستقلة و تلك التي تنتمي لنظام منظم

( سلسلة ) أو من حيث الاندماج و العلاقة التعاقدية مع مخلص أو تعاونية .

ثانياً: **البيع داخل المحلّ بالبائع** : يتمثل فيما يلي : (2)

أ/ **المحلّ التقليدي المختص** : هذا الشكل من البيع يكاد يكون منعدم في توزيع المواد العادية

حيث الماركة تلعب دوراً كبيراً و تفي بالغرض و يكون على العكس في قياس الملابس حيث

نسبة التورط في الشراء أعلى .

ب/ **المحلّ الكبير** : يتميز هذا الشكل من البيع في حرية الزبون في التجول داخل المحلّ

( أي مبدأ الدخول الحر ) ، و امتداد التشكيلة و استعمال أسعار منخفضة .

(1): PHILIP KOTLER & P.LOUIS DUBOIS, MARKETING ET MANAGEMENT, 10<sup>ème</sup> édition 2000, publi : union, paris P 342.

(2): IBID , P 345.



ج/ المحلّ الشّعبي : هذا الشكل من البيع كان نتاج تطوّر مفهوم المحلّ الكبير ، و يقوم

على استعمال سعر محدّد واحد بالنسبة لنوعيّة واسعة من المنتوجات غير الغذائيّة . و بعد الحرب العالميّة الثانية تمّ التخلّي عن هذا المفهوم لحساب سياسة تشكيلة من نوع منخفض و متوسط ، مركّزة حول المنتوجات الغذائيّة ، الملابس و بعض المواد المنزليّة العاديّة اليوميّة .

ثالثا: البيع في المحلّ بدون بائع :

إنّ ظهور الخدمة الحرّة Libre Service كان ثورة مهمّة تعادل ظهور أوائل المتاجر الكبيرة و قصد التّمكّن من معرفة عوامل نجاح متاجر الخدمة الحرّة ، فإنّ DAVID APPEL يتحدّث عن سبعة نزعات تطوريّة للمحيط التجاري في تلك الفترة بأمريكا ، مهد ظهور هذا النوع من المتاجر ، هي كالآتي: (1)

1- نجاح أوائل أشكال البيع بالخدمة الحرّة التي ظهرت منذ 1916 في ولاية TENESSE

« سلسلة Piggly Wiggly » لصاحبها CLARENCE SAUREDERS

2- القرض قبول الزبائن لمفهوم البيع بالتجزئة عن طريق « CASH and CARRY » أي غياب للزبون مقابل سعر أقلّ .

3- عموميّة ماركات ( علامات ) البثّ الوطنيّة بالنسبة لعائلات المواد الأكثر إستهلاكا ، و ما صاحبها إلا من أوائل الحملات الإشهارية الخاصة بها .

4- بحث المجزئين عن فاعليّة أكثر بالنسبة لنشاطاتهم عن طريق تحقيق حجم مرتفع من المعاملات ، الأمر الذي أدّى إلى ظهور وحدات تجارية كبيرة في التوزيع الغذائي منذ 1922 ، و مثال ذلك Crystal Palace ب San Francisco الذي جمع 110 مجزئ غدايي فوق مساحة قدرت ب 7000 م<sup>2</sup> .

5- تسريع النزوح الريفي .

6- طول فترة إرتفاع الدّخل بالنسبة للأفراد و الذي منع تطوّر الإستهلاك .

7- سرعة و سهولة تنقّل المستهلكين بعد تعميم السيّارة .

(1) : YVES CHIROUZE , OPCIT , PP 46 à 51.



و نذكر في هذا الصدد أن الحرب العالمية الثانية و إعادة البناء كانا سببين رئيسيين في تأخر ظهور هذه المتاجر بأروبا ، و أهم أنواع هذه المتاجر هي : (1)

أ/ المتاجر الكبرى و الصغرى ( المساحات الكبرى و الصغرى ) .

**Superettes et Supermarchés**

ب/ المساحات الضخمة **L'Hypermarché** .

ج/ المساحات الكبرى المتخصصة .

رابعاً: البيع بدون محل :

إن توزيع المنتوجات و الخدمات بدون اللجوء إلى المحل (المتجر) هو من أشكال البيع القديمة و مثال ذلك الباعة المتجولون ، و ينقسم هذا النوع من البيع إلى ما يلي : (2)

أ/ البيع المباشر الشخصي : يقوم على علاقة مباشرة بين البائع و المتقضي

« Prospect » خارج نقطة البيع ، و نجد في هذه الفئة :

\* البيع للمنزل .

\* البيع عن طريق الهاتف .

ب/ البيع المباشر غير الشخصي : هذا النوع من البيع يجمع شكلين مختلفين هما :

1- البيع عن طريق الآلات الأوتوماتيكية و الذي يحتوي على :

\* الموزعات الآلية بمختلف أنواعها ( تذاكر - سجاير - مشروبات ... الخ ) .

2- البيع بالمراسلة و الذي أصبح يهتم بكل طبقات المستهلكين ، و يحتوي على :

\* المصنّفات CATALOGUES بكل أنواعها .

ج/ البيع الإلكتروني : في الوقت الحالي ثلاث طرق لتطوير البيع الإلكتروني هي ميادين

إستكشاف و بحث من طرف تجار التجزئة و المؤسسات المتخصصة ، و هي :

1- البيع بالتلفزيون و هذا عن طريق الترويج و الإقناع الإشهاري .

2- البيع عن طريق الكمبيوتر و هذا عن طريق الكتالوجات الإلكترونية ، مثل UNITEL

بفرنسا ، و عن طريق شبكة الإنترنت حالياً في مواقع مخصصة و محمية قانونياً .

(1) : YVES CHIROUZE , OPCIT, PP 59 , 60.

(2): MARC FILSER , OPCIT , PP 51 , 52.



3- البيع عن طريق وحدات إتصال آليّة من نقاط بيع غايتها العرض الإلكتروني لشركات البيع الحقيقي ، و هي مكلفة جدًا ، كذلك التي تكون في المطارات و الملاعب مثلا .

### المطلب الثالث : محيط قنوات التوزيع ( البيئة )

إنّ وصف القنوات يكون ناقصا إذا اقتصر على مكونات القناة فقط ، و قصد إكماله ينبغي الإحاطة بالمحيط العام الذي تنشط فيه القناة . هناك ثلاثة ميادين بيئية تمارس تأثيرا محددا لسير القنوات التوزيعية : (1)

- \* المحيط الإقتصادي أو ما يسمّى بعوامل تطوّر الطلب .
- \* المحيط التكنولوجي .
- \* المحيط القانوني .

#### الفرع الأوّل : المحيط الإقتصادي ( عوامل تطوّر الطلب ) :

إنّ الطلب المعبر عنه على مستوى تجارة التجزئة في قنوات التوزيع بالنسبة للمنتجات ذات الإستهلاك الكبير غير مستقر على المدى القصير ، و معرض إلى تحولات عميقة على المدى الطويل . و هنالك ثلاثة عوامل تساهم في تحوّل الطلب هي :

#### أوّلا: النمو الديموغرافي :

إنّ النمو الشعبي يؤثرو بشكل كبير على الإختيارات الإستراتيجية للهيئات المشكّلة لقنوات التوزيع، ذلك أنّ حجم السّكان و تطوّر العدد يحدّد حجم السّوق من جهة ، و أنّ تحديد مواقع السّكان يحدّد أماكن وضع نقاط البيع الخاصة بها من جهة أخرى .

#### ثانيا: تطوّر الخلية الأسرية :

إنّ العائلة تمثّل أساس الإستهلاك وهذه الهوية عرفت الكثير من التّغيرات، وفي هذا الصّدّد نشير إلى النقاط التّالية:

\* تطوّر الهيكل العائلي التقليدي (سواء عدد الأطفال، سنّ الزّواج، قلة الزّواج ... الخ).

(1) : KOTLER & DUBOIS , OP.CIT , PP 507 à 514 .



\* تعميم العمل النسوي (جلّ النشاطات النسوية المنزلية أصبحت سلع وخدمات في السوق).

\* تطوّر دور الطفل (تأثيره على مشتريات الأبوين لما يتعرّض له من إشهار تلفزيوني يومي).

ثالثا: تطوّر القيم عند المستهلكين:

إنّ التطوّر السريع للقيم وكذا لطرق العيش بالنسبة للمستهلكين يعدّ من بين الخصائص الأساسية للبيئة التي ينبغي على الموزعين أقلمة عروضهم معها، ويمكن تلخيص عناصر هذا التطوّر فيما يلي:

\* البحث الزائد عن أوقات الراحة والمتعة أدّى بالمستهلكين إلى تفضيل الخدمات عن السلع.

\* تعميم إمتلاك ضروريّات الحياة أدّى بالسوق إلى الإختناق والإبتكار للخروج من ذلك.

\* صعوبة كسب ثقة المستهلك ممّا أدّى إلى التركيز على خدمات ما بعد البيع لكسبها أكثر.

\* الإهتمام بالصحة الجسدية أدّى إلى ظهور إستهلاك مواد متخصصة للتّماشي مع الأمراض الراهنة (سكّري، قلب... إلخ).

الفرع الثاني: البيئة التّقنيّة للقنوات (المحيط التكنولوجي):

إنّ الإستثمار الرئيسي للموزّع كان يتمثّل في التّمويل المالي لمتجره فقط، وإستغلال نقطة البيع كان يتوقف على اليد العاملة، والخدمة العالية للزبائن لم تكن تتطلب كفاءة عالية لتحقيق ذلك، وبعد التسعينات شهدت تجارة الجملة والتجزئة تطورات كبيرة، فاصبح في مقدور التجارة تصنيع النشاطات باستعمال تقنيات الجمع والتحليل المعلوماتي، وهذا ما أدى إلى زيادة محسوسة لحاجات الإستثمار في التوزيع : (1)

(1) : Marc Filser , OPCIT , PP 64 à 72.



### أولاً: تطور تكلفة الإستغلال في التوزيع:

ككل الصناعات اليدوية يتعرض التوزيع إلى مشكلة إنتاجية، وتحسين هذه الأخيرة يمرّ بلجوء مكثف إلى تقنيات جديدة مما يؤدي إلى إستثمارات هامة، وأخيرا المنافسة الشديدة تؤدي إلى مزايدة حول الأماكن الحسنة التي تزيد من تكلفة التوقعات الجديدة.

### ثانياً: تطور أنظمة الإعلام:

إنّ وضع نظام معلوماتي يسمح بمراقبة سريعة ودقيقة للمبيعات بقي لفترة من الزمن حلم صعب التحقيق في التوزيع، لقد كان من غير المتصور التوصل إلى المتابعة اليومية للمبيعات بخصوص كلّ الموجودات داخل متجر كبير يعرض أكثر من 100.000 مادة، والأكثر من ذلك كان حساب مشكل المردودية والتي كانت تقوم على مجرد هامش البيع والشراء، ومع التطور التكنولوجي فقد أصبح من الممكن فعل ذلك.

### ثالثاً: تطور أساليب البيع:

إنّ معلومات نقاط البيع حول زبائنها هي حالياً محدودة، فالمتجبر يمكنه في أكبر الأحوال تنظيم بعض التّحقيقات عن طريق الإستجواب قصد التّعرف على النموذج الأمثل للزبون ونظام المعلومات الأكثر تطوراً لا يسمح بتسجيل المعاملات على مستوى آلات الدّفع من دون أن يكون من الممكن ربطها ( هذه المعاملات ) بمفهوم الزبون . غير أن ظهور بطاقات التخليص مكن و لو نسبياً من تتبّع ذلك فالزبون الحامل لبطاقة موزّع يمكن تتبّع مجموع المعاملات التي يحققها مع نقطة البيع ، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تشخيص العلاقة بينه و بين الموزّع.

### الفرع الثالث: البيئة القانونية للقنوات:

إنّ الأهمية الإقتصادية للقنوات التوزيعية لم تفلت من المشرع ، ذلك أنّ الموزع باستطاعته ممارسة تأثير جازم في سير الأسواق. إنّ السلطات العمومية كانت دائماً وراء مراقبة نشاطات الموزعين بتبني التشريعات الملائمة.

ونفرق هنا بين ثلاثة ميادين لتدخل المشرع (1) :

(1) : YVES CHIROUZE , OPCIT, PP 70 à 71.



### أولاً: مراقبة مكان نقاط البيع و السياسة التجارية للموزع :

كل البلدان تبنت في لحظة، أو أخرى تشريعات موجهة لمراقبة نشاط الموزعين و جانبيين من هذا النشاط هما موضع إهتمام خاص:

#### أ/ مراقبة أماكن التواجد:

تاريخ أنظمة التوزيع يبين بأن شكل جديد من البيع يخلق سريعاً منافسة صعبة القبول من طرف الموزعين الموجودين، هؤلاء يحاولون إذن الحصول على الحماية ضد هذه المنافسة التي يرونها غير عادلة وغير شريفة، وتقلهم السياسي والانتخابي كثيراً ما يسمح لهم بتلبية هذه الرغبة، فتخلق الأنظمة إجراءات وقوانين من شأنها مراقبة هذا التواجد.

#### ب/ مراقبة شروط الإستغلال للموزعين:

الكثير من أوجه السياسة التجارية للمؤسسات التوزيعية يمكن أن تكون موضوع تنظيمات وتشريعات خاصة، و نذكر في هذا الصدد قانون الإشهار المتلفز بفرنسا الذي يمنع على الموزعين اللجوء إلى هذا النوع من الإعلام، كما نشير هنا إلى أن تنوع البيئة التشريعية هو سبب عدم قابلية بعض أشكال البيع للتصدير من دولة إلى أخرى.

#### ثانياً: مراقبة المنافسة والتمركز:

إنّ التشريع الأوروبي في هذين الميدانين قد تطوّر جدّاً وهذا بسبب تأثير اللّجنة الأوروبية التي كانت قاطعة في هذا الميدان :

#### أ/ محاربة الممارسات الغير تنافسية :

إنّ التشريعات الوطنية لمختلف دول العالم تحارب الممارسات الغير تنافسية كالأضرار بحرية تحديد السعر، ورفض البيع ، والبيع نتيجة ظروف معينة، والبيع بالخسارة، والإشهار الكاذب وما إلى ذلك من التصرفات الغير الشرعية والغير الشريفة.

#### ب/ مراقبة مواقع الهيمنة:

إنّ التشريعات الأوروبية والأمريكية كلها متفقة على محاربة ومنع المفاهمات والإتفاقات Lois anti-trust بين المؤسسات قصد الهيمنة والتمركز ولعل قانون منع الهيمنة الأمريكي Microsoft. أحسن مثال على هذا بفرضه للرقابة على شركة



### ثالثا: مراقبة الأسعار:

إنّ تطور التضخمّ أدى بمجمل الدول الغربية إلى تبني سياسات نوعا ما توجيهية بالنسبة للسعر، ففرنسا عرفت تتابع أنظمة زوّدت وزارة الاقتصاد بوسائل مراقبة قوية وفعالة : كوقف الأسعار ذات القيمة المطلقة، تحديد السعر السقفي والذي يمنع تعديّه، وقف الهوامش، و أخيرا سياسة تعاقدية قائمة على مفاوضة الزيادات بين الدولة ومختلف القطاعات الإقتصادية. و بعد الأمر الصادر في 01 ديسمبر 1986 تمّ وضع الحد لسياسة المراقبة هذه وأعيد مبدأ حرية الأسعار مع تكثيف وسائل المراقبة للممارسات الغير التنافسية بالمقابل.

### المبحث الثاني : تحليل القنوات :

إقترا بان نظريان هاما تمّ إستعمالهما لتحليل تطور وظيفة قنوات التوزيع، الأول القائم على التحليل الإقتصادي ، والثاني قائم على تحليل تصرف الهيئات المشكلة للقنوات للوصول إلى نماذج إندماجية من شأنها إعطاء الأبعاد الإقتصادية والأوجه النوعية للقرارات الصادرة عن الأعضاء المكونة للقناة.

وأخيرا سنتناول الأعمال الخاصة بتحليل أشكال البيع بالتجزئة أو بالخصوص نموها، وبذلك سنتصب دراسة هذا المبحث على المطالب الآتية (1) :

- 1- التحاليل الإقتصادية للقنوات
- 2- من نماذج السلوك إلى نماذج الإندماج
- 3- تحليل أشكال البيع بالتجزئة

### المطلب الأول: التحاليل الإقتصادية للقنوات:

لتقديم تطور نماذج التحليل سنصف أولا الوظائف الإقتصادية للتوزيع ثم نتناول انتاجية وأداء القنوات التوزيعية ؛ لننتهي بالنماذج الإقتصادية العامة للتحليل الإقتصادي للقنوات.

(1) : MARC FILISER, OPCIT, P101



### الفرع الأول: الوظائف الاقتصادية للقنوات:

إن التحليل الاقتصادية للقنوات حاولت دائما تبرير وجود الوسطاء داخل نظام التبادل بين المنتج و المستهلك، والخطوة تتمثل في تحليل الوظائف الضرورية لتحقيق التبادل تم توضيح كيف أن الدخول في نظام الوسطاء الخاصين يسمح بتحسين الأداء، ويلخص Alderson تتابع المتغيرات التي تشرح ظهور قنوات التوزيع كالاتي<sup>(1)</sup>:

\* بعض الوظائف الضرورية للتبادل يمكن أن تتولاها بفاعلية بعض الهيئات المختصة

\* من الممكن تخفيض التكلفة الخاصة بالمعاملات وهذا بتعميم أقصى للعلاقات بين

الوسطاء ، الشيء الذي يؤدي تشكيل الروابط بين الهيئات.

وبهذا يمكننا شرح تطور الوسطاء من جهة وإستقرار العلاقات التي سيربطونها من جهة

أخرى، غير أن هذا التحليل يجب إتمامه بالبحث في وظائف كل من المنتجين والمستهلكين الذين من صالحهم تفويضها للوسطاء قصد تسهيل التبادل .

### أولاً: وظيفة خفض التكاليف:

المبدأ العام، أن خفض التكاليف عن طريق اللجوء إلى الموزعين المختصين من طرف

المؤسسة يتم بتخلي هذه الأخيرة عن بعض وظائفها وتفويضها للموزع. وقد يكون العكس في

حال كان حجم المعاملات من طرف المؤسسة يسمح لها ببلوغ الإقتصاديات السلمية ومن تم

الإستغناء عن تفويض بعض وظائفها للموزعين وإعادة دمجها.

وعموما فإن المبدأ العام في خفض التكاليف عن طريق اللجوء إلى الموزعين يتلخص في

النقاط التالية<sup>(2)</sup> :

\* القضاء على البعد الجغرافي بين المنتج والمستهلك، فوظيفة القناة هنا هي تنظيم وصول

المنتجات بنكلفة أقل عن طريق تركيز الأحجام المنقولة ثم ضمان تقسيمها بين أماكن البيع

(وظائف التجميع والتفريق).

\* القضاء على البعد الزمني بين دورة الإنتاج ولحظة رغبة المستهلك في الحصول على

إحتياجاته وهذا عن طريق المخزون الذي يصحح هذا الفارق.

(1) : MARC FILISER, OPCIT, PP 104 → P106

(2) : KOTLER & DUBOIS, OP CIT , PP 512 et 513



\* القضاء على البعد التصوري الناتج عن إحتياجات المستهلك وخصائص هذه الحاجيات ، حتى ولو لم يكن من وظائف القناة الإتصال ، وبالتالي الإشهار بخصائص المنتجات للمستهلك والتوصية بها لدى المنتج.

\* القضاء على المفهوم الضيق للملكية بالنسبة للمنتج، حيث تنفرع هذه الملكية للمنتجات على طول قناة التوزيع وحتى إستقرارها في يد المشتري النهائي.

### ثانيا: وظيفة خلق المنفعة:

نتحدث هنا عن تحليل تصرفات المستهلك حسب المتغيرات مثل ماركة المنتج أو الميزانية المتوفرة لديه أو حتى وقت الشراء الذي يمكن إنفاقه لذلك .وبهذا فكل منتج يحلل على أنه مجموع معقد من الخصائص التي تساهم في خلق المنفعة للمستهلك . ونفرق هنا بين ثلاث منابع للمنفعة هم على التوالي (1) :

أ / المنفعة الناتجة عن تركيبة المنتج مع منتجات أخرى أي المنفعة التقليدية للتشكيلة.

ب / رموز تشترك مع إنفعالات واعية وغير واعية للمستهلك (نظرية قيمة رموز الأشياء)

ج / خدمات مشتقة من خصائص المنتج وأيضا مقدمة من طرف الموزع، ومثال ماقلنا المكنسة الكهربائية التي تعطي منفعة للمستهلك بتواجدها داخل تشكيلة المواد الكهرومنزلية.

### الفرع الثاني: إنتاجية قنوات التوزيع:

إن الفاعلية الإقتصادية لهيئة ما يمكن ملاحظتها من خلال نظريتين متكاملتين هما (2) :

#### أولاً: مؤشرات أداء القناة:

وتتمثل في التفريق بين قدرة الأداء على المدى القصير والمجسدة في فعالية التوزيع والأداء على المدى الطويل الذي تترجمه فعالية تنشيط الطلب، أي قدرة القناة على المحافظة على الطلب المرتفع قصد ضمان أقصى سلمية لعملها.

ومن جهة أخرى التفريق بين الفاعلية المادية المترجمة لإنتاجية الموارد العملية (عمال - إستثمارات) والفاعلية المالية التي تفصح عن مردودية رؤوس الأموال المستثمرة في القناة.

(1) :MARC FILISER OPCIT, PP109 → P111

(2) : IBID, PP112 → P115



### ثانياً: مقاييس أداء القنوات:

يمكن قياس أداء القنوات عن طريق حجم المعاملات المحققة من طرف هذه الأخيرة، كما يمكن فعل ذلك عن طريق مستوى الخدمات المقدمة للمستهلكين عن طريق التوزيع (الفاعلية والفعالية).

### الفرع الثالث: النماذج الاقتصادية العامة:

ثلاثة نماذج اقتصادية عامة للقنوات سنقوم بعرضها في هذا الفرع، ونشير هنا إلى أن هذه النماذج هي ذات غاية تحليلية أكثر من أنها أدوات مساعدة على إتخاذ القرار: (1)

#### أ / نظرية المستودع Dépôt:

إن غاية وجود قناة توزيع هي إعطاء منفعة قصوى للمستهلك غير أن هذه المنفعة تكون مرتبطة بالسيّر المنتظم للقنوات، تتعرض في هذه الحالة الى ضرر أكيد، ولذلك تلجأ الهيئات المكونة للقناة إلى تخفيض خطر الانقطاع المذكور بتخزين الحاجات في مناطق مختلفة وتسيير هذه "المستودعات" أو المخازن التي تسمح بتخزين الحاجات حسب مختلف مستويات القناة ومن تمّ تنظيم التدفّقات.

إن هذا المبدأ الهام في تسيير نظام التوزيع يفترض أن كل هيئة مكونة للقناة ستضيف إلى تكلفة سيرها " هامش ربح توزيعي" والذي يكون مقابل الخطر المتحمل من طرف هذه الهيئة بتخزين المنتوجات . و بهذا فإن تحمل الخطر هو الذي يمكن من الحصول على ربح من وظيفة التوزيع.

#### ب / نموذج Décalage والمضاربة:

إن الإشكالية الأساسية لهذا النموذج تشبه إلى حد ما نظرية "المخزن" (المستودع) ، وذلك بتحديد في أي مستوى من القناة يجب تواجد مختلف وظائف الوسطاء بالشكل الذي يعود بالربح الأكبر على الموزعين، وبذلك فإن مؤسسة التوزيع ستبحث على تحسين الفعالية لنشاطاتها بالعمل على سلسلتين من Décalage:

(1) YVES CHIROUZE, OPCIT, P97.



- 1- تغييرات خصائص المنتج يجب أن تدفع بقدر الإمكان باتجاه تنازلي للقناة، وبهذا فإن عملية التميّز تكون أقلّ خطورة كلما إقتربت من الطلب النهائي من حيث المكان والزمان.
- 2- إنشاء المخزونات سيتم تأخيرها إلى ما أمكن ذلك، لأن الحل الأمثل لكل عضو من القناة سيكون الإنتاج حسب الطلبية أي الغياب الكلي للمخزونات.
- \* أما المضاربة فإنّها تعطي ثلاث موارد لتخفيض تكلفة عمل القناة كالتالي :
- 1- عمليات التميّز المادي للمنتج يقوم بها المنتجون على أعلى المستويات بينما **Décalage** يؤدي إلى العكس.
- 2- عدد المعاملات ينقص بسبب الطلبيات الكبيرة مما يخفض أيضا التكاليف الإدارية.
- 3- خطر إنقطاع المخزون يتناقص لأن كل مستويات القناة تقوم بالتخزين الخاص بها، الأمر الذي ينقص من تكاليف منفعة المستهلك، ومن تم الحفاظ على قدرته الشرائية.

### ج / نظرية تكاليف المعاملة:

الهدف من هذا النموذج النظري هو فهم كيفية إحتكام عون إقتصادي بذهابه إلى هيئة مستقلة لتتولى وظيفة ما عنه أو دمج هذه الوظيفة . ومن تم إختيار هذا العون للإدماج أو عدمه يخضع لعاملين، أولهما **خصائص المعاملة** ، و ثانيهما **محيط المعاملة** . هنالك ثلاثة متغيرات تحكم خاصية المعاملة:

1. موجة ترددها، إذ هناك معاملات تتجدّد بإنتظام وأخرى تكون ظرفية.
2. درجة عدم التأكد الذي يحيط بالمعاملة.
3. ضرورة اللجوء قصد تحقيق المعاملة إلى قاعدة خاصة كما في حالة الهيكلة القاعدية الخاصة بالمواد المجمدة.

أما من حيث محيط المعاملة فنلاحظ أن :

هذا الأخير يتحدد عن طريق سلسلتين من العوامل، الأولى **عوامل محيطية بيئية** تتمثل في خصائص السوق، والثانية **عوامل تصرفيّة** تنبأ عن مدى تأثير شخصية الأفراد الذين يقومون بالمعاملات لحساب الهيئات.



وبهذا فإن تكلفة المعاملة تتحدّد وفقا لهذه المتغيرات وتضم مصاريف البحث عن المعلومة، سير المفاوضات، مراقبة مدى موافقة العمليات المحققة للخصائص المطلوبة.... إلخ، وبهذا فيمكن القول أنه إذا كان السوق يسير عاديا فإن المؤسسة لا تنتج مايمكن الحصول عليه بسعر أقل وإن كان العكس فإن الاندماج الأفقي هو الحل. ومعرفة سير السوق يكون بمعرفة مستوى التكاليف المرتفعة أو المنخفضة.

\* ما يأخذ على النماذج الإقتصادية العامة أنها تعاني من أربع محدّدات هامة هي : (1)

1. تجهل القيود الإجتماعية التي من الممكن أن تبعد طريقة عمل قناة عن الموصفات الإقتصادية.

2. تقوم على إفتراض المعرفة الجيدة للتكاليف من طرف الأعوان الإقتصاديون وبالذات التكلفة الهامشية، والحقيقة أنه يكاد يكون مستحيل في لحظة ما داخل قناة ما إذا كانت تكلفة الهامش تساوي حصيله الهامش.

3. التكلفة والفعالية ليسا هما فقط دوافع إختيار القناة، فهناك أيضا الإختيارات الإستراتيجية للمؤسسات عند تصور هذه الأخيرة لنظام توزيعها.

4. أخيرا فإن التكلم عن تخفيض التكاليف يؤدي بالمؤسسات لإعادة النظر في نظامها التوزيعي نقطة بعد نقطة وليس بشكل إجمالي، وبهذا فيمكننا الحصول قصوية محلية بدل إجمالية كلية.

● وقصد الخروج من هذه المحدودية فقد تم تطوير نماذج سلوكية موضوع دراستنا في المطلب الثاني.

### المطلب الثاني: من نماذج السلوكيات إلى نماذج الإدماج:

يفصح تاريخ قنوات التوزيع عن وجود حالات أكثر ما تكون بعيدة عن النظام المقترح من النماذج الإقتصادية. النزاعات بين الهيئات المكونة للقنوات والتي قد تكون إعتيادية وذات تكلفة مرتفعة إقتصاديا، كأن يرفض بعض المنتجين توريد المنتوجات لبعض

(1) MARC FILISER, OPCIT, P122



الموزعين، أو كأن تتخلى بعض نقاط البيع عن بعض العلامات كرد فعل عكسي ضدّ المنتج ... إلخ، فمن الضروري إذن محاولة فهم هذه الظواهر السلوكية للتمكن من تقييم مداها ومعرفة أسبابها، من خلال ما يأتي :<sup>(1)</sup>

### الفرع الأول : التصورات الأساسية للنماذج السلوكية:

أربعة متغيرات يمكن إعتبارها أساس للنماذج السلوكية وهي:

#### السلطة - المنازعات - التعاون - الريادة .

هناك إرتباط سلّمي بين هذه المتغيرات يمكن تليخص كالآتي:

1. عملية وضع قناة توزيعية تتطلب عدد معين من القرارات التي تؤدي إلى تجسيد الهيئات المحققة لتلبية رغبات الزبائن، وفي هذا الصدد فمن المنطقي أن تحصل هيئة على سلطة معترف بها (الرائد) من أجل تمكين قبول مستوى من الخدمة يكون هدف القناة وكذلك من أجل القيام بتقسيم النشاطات بين الهيئات العضوية للقناة التي تعطي أكبر فعالية.

2. بعدما يقسم الرائد في القناة الوظائف التي يراها أكثر مردودية وفاعلية يجب عليه تطبيق هذه القرارات، ذلك أنه في التحاليل الإقتصادية نفترض وبطريقة قطعية أن الهيئات كانت تتأقلم بالضرورة مع أوامر الفاعلية والفعالية، وإن ميكانيزمات هذا التأقلم يفترض بها أن تقود إلى القصوية، لكن في النماذج السلوكية فإنه العكس فكل هيئة بإستطاعتها القيام بكل ماوسعها قصد فرض تنظيم القناة الذي تراه مناسب.

3. إن وجود هذه السلطة لا يضمن للرائد من أنه سيكون في إستطاعته فرض رؤاه على باقي الهيئات المكونة للقناة، فهؤلاء يمكنهم المقاومة وبالتالي الدخول في منازعة مع الرائد، كما يمكنهم في إطار إنسجام العلاقات بينهم اللجوء إلى التعاون فيما بينهم من أجل السير الحسن للقناة وبالتالي تقادي النزاع وتخفيض التكلفة والحصول على مساعدة المشاركين.

(1) MARC FILISER ,OPCIT, PP 124 →125



ولعل الجدول الآتي يبين أحسن ما قلناه:

شكل 2-2: العلاقة بين المتغيرات الأساسية للنماذج السلوكية:



**المصدر:** Marc Fliser, canaux de distribution, Editions vuibert gestion,1989, paris, p124.

**الفرع الثاني:** النماذج السلوكية للقنوات :

الفرع الأول من هذا المطلب عرفنا فيه التصورات الأساسية التي تقوم عليها التحاليل السلوكية لقنوات التوزيع، ولأجل أن يكون ذلك أساسا للتسيير العملي للقنوات يجب الآن معرفة العلاقات بين هذه المتغيرات من أجل إنشاء نموذج يصور عمل القناة (1).

**أولاً:** العلاقات بين المتغيرات إثنين - إثنين :

انطلاقاً مما تم عرضه مسبقاً، فإن "متغيرتين" تظهران كأهم من الآخرين لفهم سلوكيات القناة هما: السلطة والتنازع. وهذا لما لهما من تأثير بائن على سير القناة :

(1) MARC FILISER, OPCIT, PP135 → P137



### نماذج السلطة:

إنطلاقاً من التمييز بين منابع السلطة إلى إقتصادية وغير إقتصادية يمكن القول أن اللجوء إلى الأولى يؤدي إلى حصول صحوة وتفطن للهيئات المرؤوسة حول حقيقة السلطة بيد الرائد وأحياناً تكريسها وتوسيعها بينما في حالة التنازع قد يؤدي ذلك إلى سوء الحال، وبالمقابل فإن اللجوء إلى منابع الغير إقتصادية يزيد من تلبية رغبة الهيئات المرؤوسة في التحرر أكثر وينقص من حدة سلطة الرائد كما في عقود التخليص مثلاً .

وتتكون منابع النظرية للسلطة من:

المكافآت - العقوبات - الخبرة - القيمة المرجعية - الشرعية.

### أ- نماذج التنازع :

إن العواقب الثلاثة الناتجة عن النزاع هي:

1- النزاع يؤدي إلى إعادة النظر في وجود القناة.

2- النزاع يضعف مستوى أداء القناة.

3- النزاع له تأثير إيجابي في عمل القناة عندما يكون نزاع عملي.

### ثانياً: النماذج السلوكية العامة:

هناك نموذجين أساسيين نتطرق إليهما كالاتي :

أ/ نموذج " Robicheaux et El Ansari " (1) :

هذا النموذج يقوم حول مفهوم أداء القناة، والذي ينتج عن هيكلها من جهة، وعن مجموع السلوكات الفردية للهيئات المكونة لها، وسلوك أعضاء ليس متغير مستقل وإنما يخضع لتأثير متغيرات هيكلية كعدد المستويات وعدد عمال كل مستوى أداء القناة تابع لفعالية الرقابة الممارسة على القناة من طرف إحدى أو عدة هيئات وكذلك لدرجة إكتفاء هذه الأخيرة في القناة، والرقابة هنا تعني القدرة التي تبديها المؤسسة في ترقية الترابط داخل القناة عن طريق منابع السلطة المتوفرة، درجة إستقلالية الأعضاء فيما

(1) MARC FILISER ,OPCIT, P141



بينهم، مستوى السلطة الفعلية، درجة تحمل الأعضاء لهذه الرقابة، رغبتهم في التأثير بالقناة وأخيرا فعالية الرائد.

هذا النموذج يعطي أهمية كبيرة للإتصال والتفاوض داخل القناة، ولعل الجدول الآتي يلخص ما قلناه :<sup>(1)</sup>

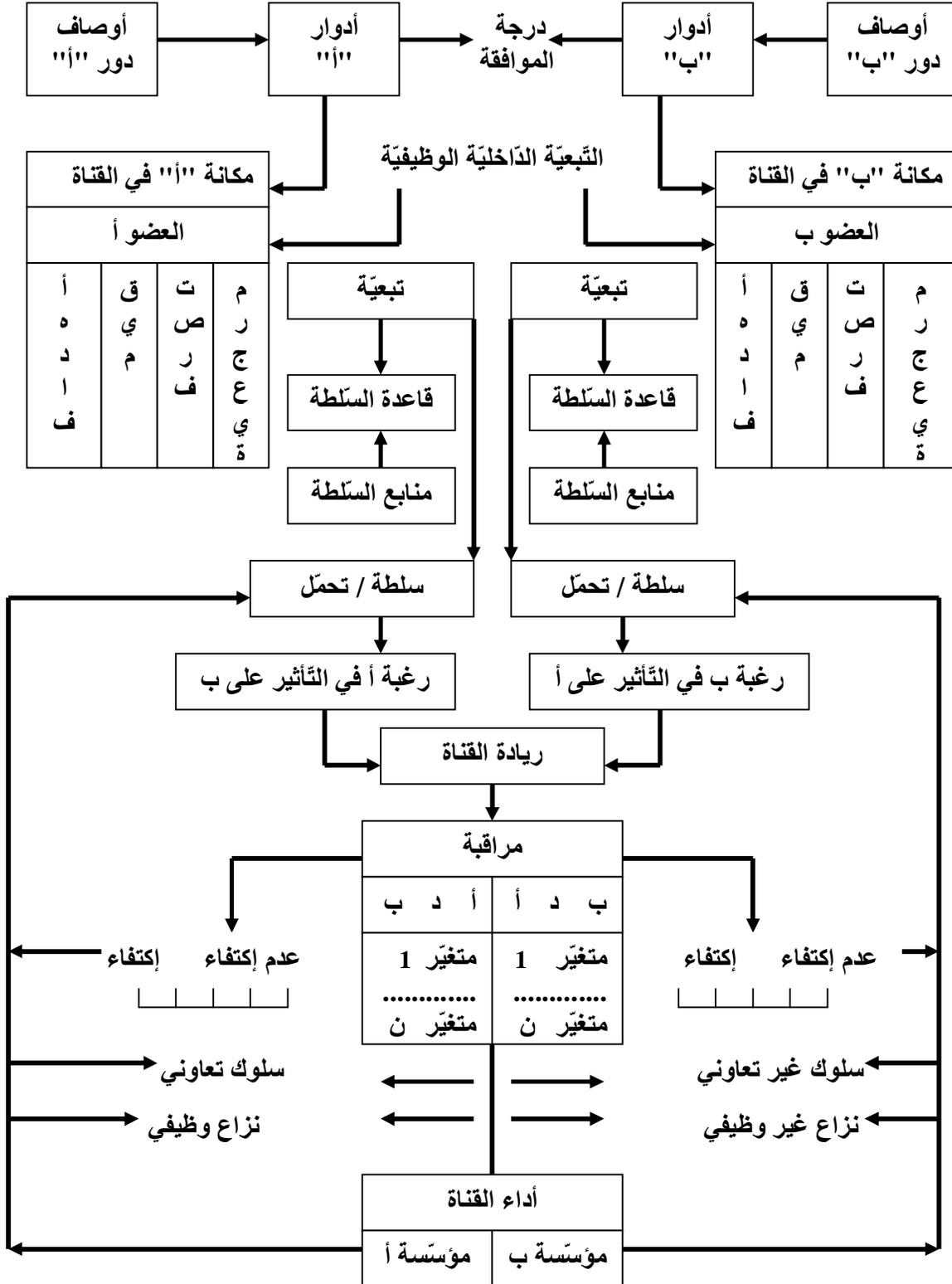
---

<sup>(1)</sup> MARC FILISER, OP CIT, P142



شكل 2-3 : نموذج سلوكي عام للقنوات :

(Robicheaux et El ansary, 1975)



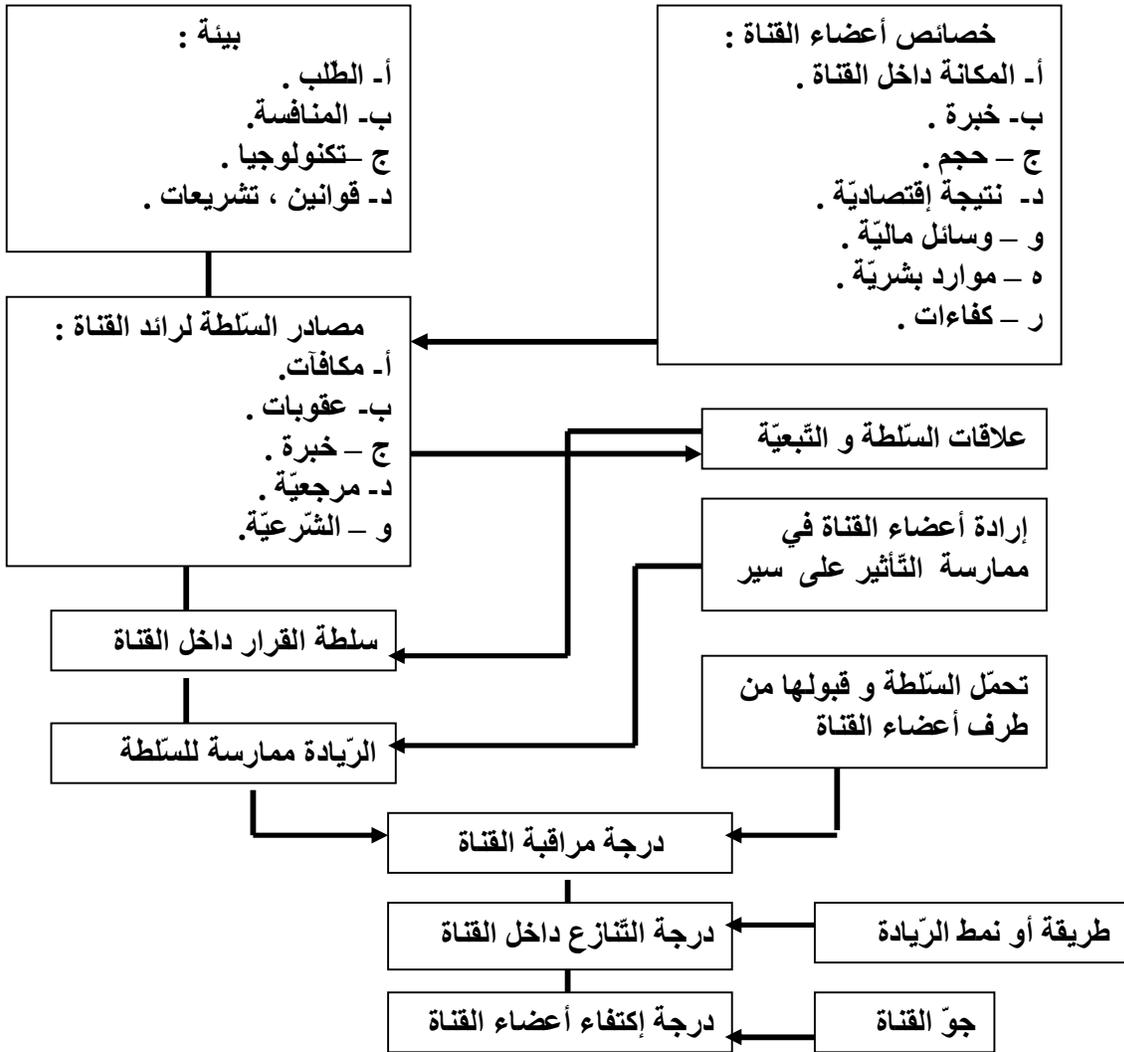


المصدر: Marc Fliser, canaux de distribution, Editions vuibert gestion, 1989, paris, p143.

ب/ نموذج "Stern et El Ansari" (1)

حسب رأي هذين الكاتبين واللذين لم يشيرا إلى عدد الهيئات المأخوذة بعين الاعتبار بالنسبة لنموذجهم المقدم، فإنه على عكس النموذج المقدم (Robinchaux et el Ansari) من قبل فإنه من السهل التفريق بين مفاهيم جد قريبة كمنابع السلطة وأساس سلطة هيئة ما في القناة ولعل الجدول الآتي يوضح ماقلناه: (2)

شكل 2-4: هيكل نموذج سلوكي لقناة:



(1) MARC FILISER, OPCIT, PP 141, p143

(2) IBID, P143



**المصدر:** Marc Fliser, canaux de distribution, Editions vuibert gestion, 1989, paris, p145.

### الفرع الثالث: النماذج الإدماجية

حيث أن التحليل الإقتصادية والسلوكية لقنوات التوزيع كانت قد تمت بطريقة تقليدية وإنفرادية غير أن التداخل بينهما والتكامل يبدو جليا كما لاحظته كل من STERN و REVE<sup>(1)</sup> فالتحليل الإقتصادي يهتم عامة بالنتائج (مستوى الإنتاج، الإنتاجية)، بينما التحليل السلوكي يتركز في الميكانيزمات الموصلة لهذه النتائج . وعموما يذهب الباحثون إلى ضرورة إدماج هذين الرأيين .

**أولاً: النموذج الإقتصادي الموسع لـ Mc Alister :**

يطرح Mc Alister الأسئلة التالية : في أي ظروف تستعمل مؤسسة ما سلطتها للتأثير على تطور القناة؟، في أي ظروف يكون النزاع مربح لها؟، وكيف تقاس فعالية قناة؟. للإجابة على هذه الأسئلة يخصص وظيفة هدف تحدد عن طريق أقصى ربح يمكن أن تحققه كل مؤسسة تعمل في القناة، ثم يأتي بعد ذلك مفهوم الدور : لأن كل مؤسسة تعرف دورها داخل القناة ودور الآخرين فيها، وبهذا يكون بإستطاعتها التنبؤ الصحيح لسلوك القناة، وبهذا يكون بإمكانها وضع إستراتيجية تسويقية بالطريقة التي تمكنها من الوصول إلى أقصى ربحية ممكنة تبعا للفرص السانحة لها.

**ثانياً: النموذج الإقتصادي السياسي للقنوات:**

حسب Stern Etreve<sup>(2)</sup> : فإن النموذج الإقتصادي السياسي للقنوات يتميز بداية مجموعتين تخضعان لعلاقة تبعية هما: **القناة ومحيطها**. العمل الداخلي للقناة يتم تحليله كإقتصاد سياسي داخلي، بينما المحيط يتم تحليله كإقتصاد سياسي خارجي . وكل من هذين المجموعتين ينقسم بدوره إلى مكونتين: **إقتصاد وسياسة** . الإقتصاد يجمع كل الهياكل والأنظمة الإقتصادية، بينما السياسة تدمج الهياكل والأنظمة السلوكية ذات الطبيعة الإجتماعية السياسية، ومن هذا المنطلق يمكن تصور ثلاث طرق للبحث كالتالي:

\* تحليل مركز على الخصائص الداخلية للقناة.

(1) MARC FILSER, OP CIT, PP 144,145

(2) IBID, PP 145,146



\* تحليل مركز على التأثير الحاصل من المحيط على القناة.

\* تحليل كلي للمجموع المكون للقناة الداخلي ومحيطها.

### المطلب الثالث : تحليل أشكال البيع بالتجزئة:

سنتناول في هذا المطلب ثلاثة فروع محورية لدراسة البيع بالتجزئة كالاتي : (1)

**الفرع الأول: مكانة أشكال التوزيع داخل العلاقة مع المستهلك:**

ثلاثة سلاسل تصنيفية لأشكال البيع بالتجزئة تم تطويرها عن طريق الباحثين

في ميدان التسويق تقوم في مجملها على النقاط التالية:

**أولاً: أصناف أشكال البيع القائمة على خصائص المنتج:**

حسب Copland فإنه يمكن ترتيب المنتجات إلى ثلاث طبقات هي : (2) :

**سلع المواتية – سلع المقارنة (السوق) – سلع الإقناع**

ويمكن إستعمال هذا الترتيب للمنتجات من أجل معرفة كل متغيرات المزيج،

وبشكل رئيسي إختيار نقاط البيع التي سيتم عرض المنتج فيها. وحيث أن

**المنتج Commodity**

يفترض تواجد مكثف في نقاط البيع ذات الإقبال العالي للمستهلكين كما هو الحال

في **Hypérmarchés و Super** ، فإن المنتج **Conviction (القناعة)** ينبغي أن

يتواجد في نقاط بيع تكون صورتها في ذهن الزبون مطابقة لصورة المنتج ومثال

**ذلك محلات العطور.**

إن المشكل الأساسي الناتج عن إستعمال كل تصنيف هو ترتيب المنتجات مع أقل

خطأ ممكن بالنسبة للمنتجات المتواجدة بين حدود مرتبتين أو طبقتين.

(1) MARC FILISER, OP CIT, PP152→ 154

(2) IBID, P 155



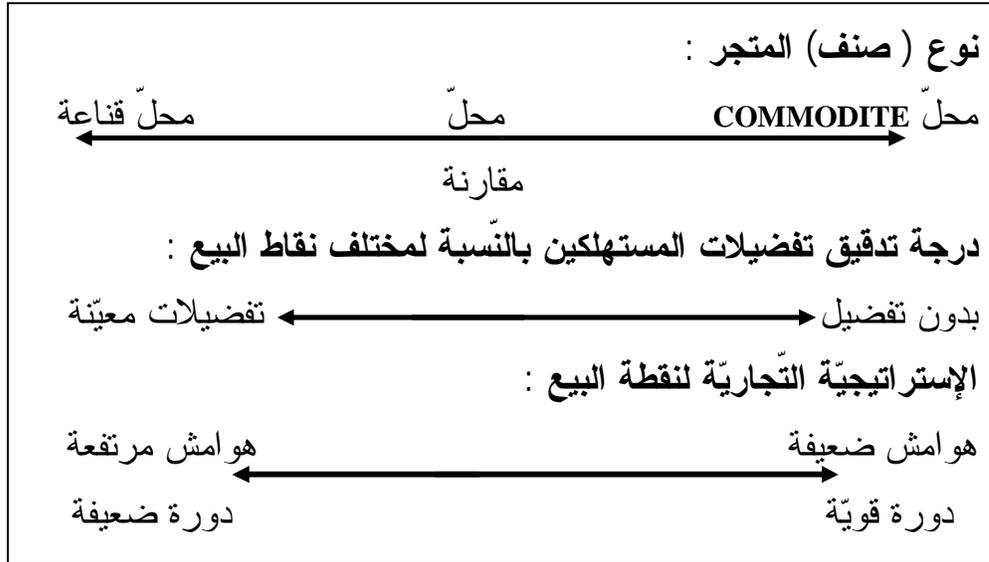
**ثانياً: أصناف أشكال البيع القائمة على سلوك المشترين:**

إضافة إلى ما جاء به Copland فإن كل من Mason، Mayer و Gee ذهبوا في تطويرهم للنموذج المقدم ، أولاً إلى إدماج عناصر سلوك المستهلك في تصنيف أشكال البيع بالإضافة إلى المحاور الأساسية للإستراتيجية المستعملة من طرف مختلف المتاجر، ثم يكون من الممكن بعد ذلك مقاطعة نوع المحل من نوع

المنتج حسب تصنيف Copland

و الشكل الآتي يبين ذلك:

**شكل 2-5 :** (Mayer, Mason et Gee, 1971) أنواع أشكال البيع بالتجزئة:



**المصدر:** Marc Filser , Canaux de distribution ( description – analyse – gestion )

Editions Vuibert , Gestion 1989 , Paris , France , P 155 .

**ثالثاً: أصناف أشكال البيع القائمة على استراتيجيات الموزعين:**

أقدم تصنيف لأشكال البيع القائمة على استراتيجية الموزع هو المقدم من طرف Gist (1) والذي تحدث عن بعدين في ترتيب نقاط البيع : « سياسة الهامش من جهة وسياسة دورة المخزون من جهة أخرى».

(1) :MARC FILSER , OPCIT, P 157



هذا التصنيف يميز بين أشكال البيع التقليدي التي تتميز بمستوى هامش مرتفع ودورة بطيئة وأشكال البيع الحديث التي تتميز بمستوى الهامش المنخفض ودورة مخزون سريعة.

### الفرع الثاني: التحاليل الميكانيكية لتطور أشكال التوزيع:

وتتلخص في أربعة نماذج هي على التوالي:

#### أولاً: التحليل عن طريق الهامش: (أو ما يسمى بنظرية عجلة التوزيع)

ملخص هذه النظرية أن الأسعار الأكثر انخفاضا تجذب المستهلك وبالتالي فإن شكل هذا البيع يحقق زيادة في رقم الأعمال مقارنة مع المنافسة، وكلما توحدت المنافسة حول شكل بيع معين بهامش منخفض كان على أحدها أن يتميز قصد الخروج من الدائرة وهذا عن طريق التحكم في تكاليف الإنتاج لخفض الهامش أكثر. والمجدد الحقيقي يجد دائما مخرجا يمكنه من الإحتفاظ بتقدمه على السوق والمنافسة. وبهذا فإن نظرية العجلة أوصلت الموزعين إلى نفس المنطق من أجل التميز والريادة، الأمر الذي أدى إلى ظهور الخدمات المرفقة بتخفيض الهامش قصد بيع المنتج.

#### ثانياً: التحليل عن طريق ديناميكية التشكيلات:

تقوم هذه النظرية على هيكل تشكيلة نوع البيع، ولعل تطور الآلة التوزيعية الأمريكية هو خير ما يشرح ويدعم هذه النظرية. فأول نوع من المتاجر بالولايات المتحدة GENERAL STORE قدم تشكيلة واسعة وغير عميقة (مواد غذائية وغير غذائية) ثم جاء المتجر الكبير الذي كان أكثر تخصصا بتشكيلة أقل اتساعا ولكن أكثر عمقا (مواد غذائية فقط)، وأخيرا ظهور مراكز البيع الموازي للتشكيلة الواسعة.

إن أهمية هذه النظرية هي التذكير بضرورة وضع في الحسبان هيكل التشكيلة في تحليل تطور أشكال البيع.

#### ثالثاً: النموذج الديالكتيكي لتطور أشكال البيع:

هذا النموذج يفترض بأن الموزعين يتأقلمون دائما مع ظهور منافسين عكسيين وبهذا فإنه عندما تكون هيئة مهددة من طرف منافس يتمتع بميزة تنافسية فإنها تتبنى استراتيجية تمكنها من الاستفادة من هذه الميزة لوضع حد لتأثير المجدد عليها لجذبها إليه.



إن تطور أشكال البيع بالتجزئة يؤدي غالبا إلى ظهور معارضة بائلة بين خصائص التجديد وخصائص المنافسة الموجودة في السوق.

وبهذا فيمكن القول أنه من الناحية الديالكتيكية لتطور أشكال البيع نفترض أن التجديد هو افتراض عكسي لأشكال موجودة ثم يتحد الشكلين عن طريق تقليد تتابعي نحو تحليل ما والذي يصبح بدوره منافس عن طريق افتراض عكسي جديد.

**رابعا:** نظرية دورة حياة أشكال التوزيع:

مفهوم دورة حياة أشكال التوزيع هو أحدث الأطر النظرية المطورة التي تفسر ديناميكية أشكال البيع عن طريق عملية ميكانيكية.

وقد افترض أصحاب هذا المفهوم توجيهات تم حصرها في ثلاثة جداول (سنقدمها على التوالي كما وردت) على أن هذه التوجيهات ينبغي تكملتها بأربع مبادئ في التسيير هي:

- 1- المحافظة على مرونة شكل التوزيع.
- 2- التحليل الدائم لتطور الخطر، التكلفة والربح.
- 3- تمديد إلى أقصى ما يمكن مرحلة النضوج لأنها الأكثر مردودية.
- 4- الإستثمار في بحث تطور السوق.

**جدول 2-2 :** التطبيقات العملية لنموذج دورة حياة أشكال التوزيع:

مراحل دورة الحياة				المتغيرة
انحدار وتقهقر	نضوج	نمو	تجديد	المدروسة
كثير منهم غير مباشر قليل مباشر	كثير منهم مباشر وقليل غير مباشر	البعض	قليل جدا	عدد المنافسين
بطيئة وسلبية	معقولة إلى بطيئة	سريع	سريع جدا	نمو المبيعات
ضعيفة جدا	معقولة	مرتفعة	ضعيفة	مردودية
/	/	5 - 6 سنوات	3 - 5 سنوات	مدة المرحلة



الأفعال الواجب اتباعها من طرف الموزع

استثمار نمو خطر	إستثمار خطر مرتفع	إستثمار النمو	نمو مراقب في أسواق جديدة	أدنى إستثمارات الصيانة
مشكل إستراتيجي	عملية وضع مفهوم	وضع مرتبة ريادة	تخفيض التدفقات الزائدة للقدرة ، تموقع	الخروج بسرعة
مراقبة	أدنى	معقولة	مهم	معقولة
طريقة التسيير	مقاوم	مركزية	إحترافية	حذر

الأفعال الواجب اتباعها من طرف المنتج :

إستراتيجية القناة	تطوير موقع حق الأفضلية	إمساك الموقع الموضوع	التحكم في المردودية	تفادي التكاليف المرتفعة
مشاكل القناة	صراع مع القنوات الأخرى	صراع مع القنوات الأخرى	تفاوض على قواعد تقنية	الإبقاء على العلاقات و الأرباح
أبحاث أجريت من طرف القناة	تحديد أوائل المجددين	تحديد باقي المجددين	فرص جديدة للتجديد	فرص جديدة للتجديد نظمية
ترويج لدى الموزعين	مساعدة مالية مباشرة	تخفيض الأسعار	تخفيض جديد للأسعار	لا شيء

Marc filser, canaux de distubition (description, analyse, gestion).

Edition vuibert gestion 1989, paris, France, p 164.

**الفرع الثالث: نماذج المواصفات المتعددة لتطور أشكال التوزيع:**

نلاحظ أن الأبحاث المتعلقة بتحليل تطور أشكال البيع بالتجزئة عن طريق عدة متغيرات توضيحية ينقصها الإطار المدمج لها. فالتحليل المركزة على استراتيجية المؤسسة التوزيعية تبدو قادرة على الوصول إلى تقدمات حساسة في هذا الشأن. وفي هذا الصدد نشير إلى نموذج FILSER<sup>(1)</sup> والذي سنبينه حسب الجدول الذي سيأتي. وهذا قصد تحديد تطور أشكال البيع سواء عن طريق التجديد أو إعادة موقعة أشكال موجودة من قبل في الإطار العام لإستراتيجية الموزع.

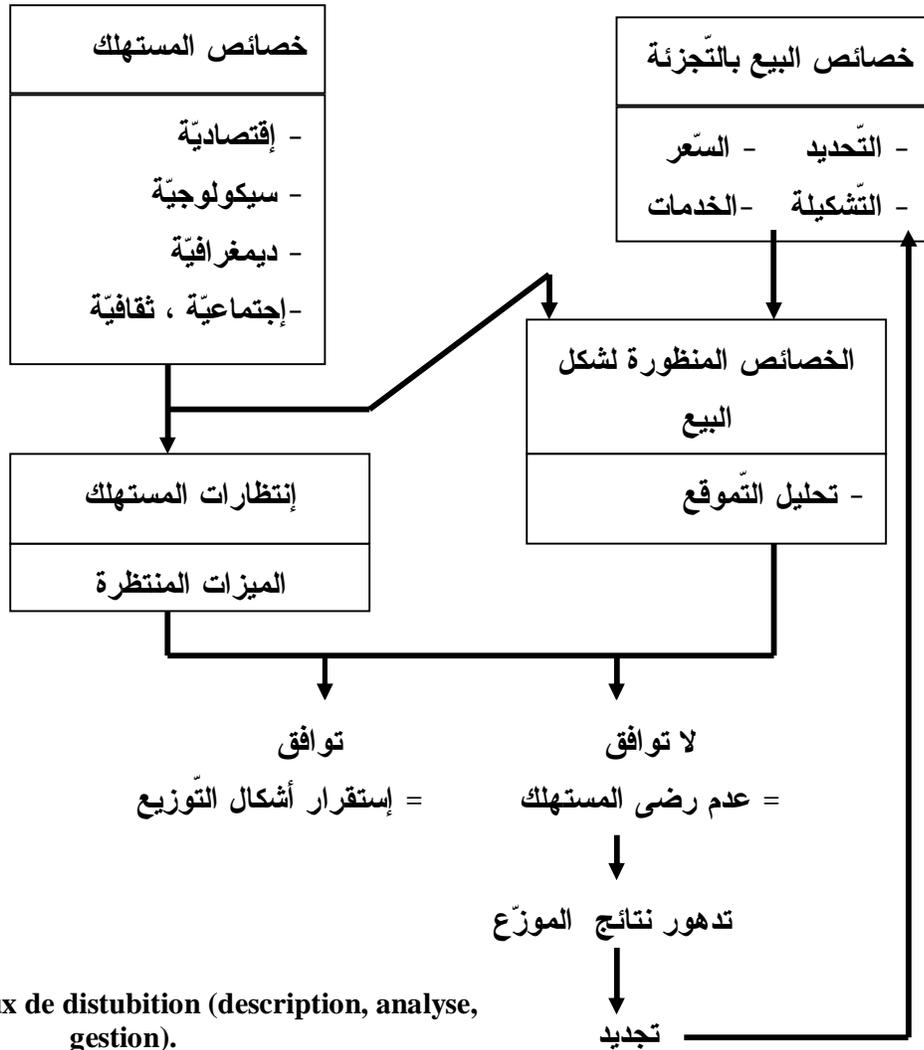
(1) MARC FILSER, OPCIT, PP 170-171.



فالجداول الذي سنقدمه يصف العلاقات الأساسية لهذا النموذج والذي تعتمد تقنيته على تقدير مدى موافقة عروض الموزعين لمطالب أو اهتمامات المستهلكين. وبهذا نتمكن من معرفة المقاطعات السوقية ذات المطالب الغير أو النصف محققة الشيء الذي يسمح بإنشاء شكل جديد للمتجر (البيع). ونشير في هذا الشأن أن التحاليل المتعددة المواصفات لتطور أشكال البيع بالتجزئة تأخذ بعين الاعتبار محيط المؤسسة، تطور الطلب (سلوك المستهلك)، التوجيهات الإستراتيجية لمؤسسات التوزيع، وبهذا يلتحق تسويق الوصفة التوزيعية بتسويق المنتج.



شكل 2-6 : النماذج الاستراتيجية لتحليل تطور أشكال البيع بالتجزئة:



Marc filser, canaux de distubition (description, analyse, gestion).

Edition vuibert gestion 1989, paris, France, p 172

المبحث الثالث: تسيير قنوات التوزيع

باستطاعتنا الآن أن نستخدم المعلومات التي بحوزتنا عن قنوات التوزيع وهذا قصد التمكن من فهم طريق تسييرها الملائمة. لذلك سنقوم بتقسيم مبحثنا هذا إلى مطلبين، يتناول الأول كيفية تسيير القناة من طرف المنتج في محاولته لإيصال منتوجه إلى مستوى المشتري النهائي. بينما



يتناول المطلب الثاني الوسائل التي تتيح للموزع تنظيم قناة التوزيع أي من جهة تسيير مشترياته باتجاه شبكة نقاط بيعه للوصول إلى المستهلك.

### المطلب الأول : تسيير القناة من طرف المنتج

يواجه تسيير القناة من طرف المنتج ثلاث أوجه من المشاكل التي من شأنها أن تعيق تمكنه من التوزيع السليم والكامل لمنتجاته، وتتلخص هذه المشاكل فيما يلي<sup>(1)</sup>:

#### الفرع الأول: مكانة التوزيع داخل الاستراتيجية التسويقية:

على المنتج أن يأخذ بعين الاعتبار مشاكل التوزيع الموجودة عند وضعه للمزيج تقاديا للوقوع في مشاكل كبيرة تؤدي إلى نتائج غير متوقعة، لذلك فإنه من مصلحته أن يدمج القيود التوزيعية في اختياره الاستراتيجي التسويقي وخاصة بالنسبة لاختيار الهدف والتموقع.

#### أولاً: التوزيع، متغيرة من المزيج التسويقي:

لقد سبقت الإشارة بأن MC CARTHY هو من وضع فكرة "Les quatre P" أي المزيج التسويقي. غير أنه لم يرقم بترتيبها، وإنما تواتر الكتاب من بعده على اعتبار أن "التوزيع" هو آخر مكونات المزيج التسويقي، وأحيانا يأخذ ثالث مرتبة، ولقد بينت التجربة العملية خطأ هذا التقدير<sup>(2)</sup>.

إذ يمكن لأي مكونة من المزيج التسويقي أن تتحكم في باقي المكونات ومن ثم تتوضح مكانتها داخل السياسة التسويقية ومدى أثرها في نجاح هذه الأخيرة.

#### ثانياً: التوزيع داخل الاستراتيجية التسويقية:

إن القرارات الاستراتيجية هي المحددة لاختيارات المزيج، وإذا عرفنا الاستراتيجية التسويقية بأنها الاستجابة على المدى الطويل التي يمكن أن تعطى المؤسسة لطبقة من الرغبات داخل السوق، فإن بعدين من هذه الاستراتيجية هما الأهمية: اختيار الهدف واختيار الموقع. ذلك أن هذين المجالين من القرار يمارسان تأثيرا محددًا على سياسة التوزيع التي يمكن للمؤسسة اتباعها.

(1) LADARI , Le Marketing « C'est facile » , ( imprimerie ) ES-Salem , Cheraga 2001 ALGER P 71.

(2) MARC FILISER, OPCIT, PP175→ 177



وبهذا فإن الاختيار السليم للقناة من طرف المنتج يمكن هذا الأخير من اختراق الهدف المنشود والمقاطعة المراد الحصول عليها بفعالية أكثر تجنبه الخسارة. الأمر الذي يدعم العلاقة بين اختيار القناة واختيار المقاطعة.

كذلك هو الحال بالنسبة لموقعة المنتج عن طريق تحسين توزيعه، ولعل خير مثال على ذلك هي ساعات "ROLEX" السويسرية، والتي ذهبت لموقعة منتوجها إلى توزيعه حصريا في المحلات الخاصة ببيع الساعات والذهب فقط، وعلى العكس فعلت SWATCH التي غزت كل المحلات التجارية واستهدفت كل فئات المستهلكين العاديين<sup>(1)</sup>.

### ثالثا: مكونات السياسة التوزيعية:

رأينا أن السياسة التوزيعية لمنتوج ما تتطلب مباشرة باختيارات المنتج في مجال الاستراتيجية التسويقية، يبقى أن نبين مكونات هذه السياسة التوزيعية أي القرارات التي ينبغي أن يتخذها المنتج لإنشاء القنوات التوزيعية للمنتوجات.

أربع عناصر رئيسية تخص السياسة التوزيعية هي<sup>(2)</sup>:

- 1- كثافة التوزيع، أي حجم تواجد المنتج داخل السوق.
- 2- طول القناة، المحسوب بعدد الوسطاء بين المنتج والمشتري النهائي.
- 3- محور استراتيجية التوزيع، الذي يوجه جهود ترويج المنتج سواء باتجاه الإعلام أو باتجاه الموزعين. (Push – Pull)
- 4- طريقة مراقبة التوزيع عن طريق المنتج والتي قد تذهب من الغياب الكلي للمشكلة إلى إدماج نشاطات التوزيع.

### الفرع الثاني: خلق قناة جديدة للتوزيع :

تشير الكتابات التسويقية غالبا إلى المشاكل المثارة عند خلق قناة جديدة للتوزيع<sup>(1)</sup> سواء تعلق الأمر بمنتوج جديد أو آخر موجود ولكنه محل إعادة موقعة .

<sup>(1)</sup> KOTLER & DUBOIS, OPCIT , PP 489-490 .

<sup>(2)</sup> , IBID , PP 508→ 511



لقد أصبحت إجراءات تطوير قناة لمنتوج جديد معقدة وصعبة جدا خاصة بالنسبة للمنتوجات ذات الاستهلاك الكبير لكثرة التجديد بها الأمر الذي يجعل من الحديث عن اختيار المنتوجات التي يقبل بيعها وبهذا فعلى المنتج أن يخضع لمواصفات الموزع.

عندما تحدد المؤسسة توجهات استراتيجيتها التسويقية والمحاور الأساسية لسياستها التوزيعية الناتجة، تنطلق إلى مرحلة تصور القناة التوزيعية كالاتي (1) :

### أولا : البحث عن القنوات الممكنة

هذه المرحلة تتيح جرد كل إمكانات التوزيع الموجودة في سوق المنتج دون استثناء في انتظار مرحلة التقييم اللاحقة . ويتم التعرف على القنوات الممكنة من خلال سلوك المستهلك بطرح السؤال التالي :

- ماهي القنوات التي يتردد عليها المشتري الرئيسي للمنتوج ؟

العديد من منابع المعلومات تمكن من الإجابة على ذلك :

- من جهة منابع المعلومات الثانوية التي تسمح بتحليل نصيب مختلف قنوات التوزيع في مبيعات قسم منتوجات معين .

- ومن جهة أخرى ، منابع المعلومات الأولية الناتجة عن نظام معلومات المؤسسة ، فيبحث منتوج أو تغيير هام في نظام توزيع هو بمثابة إنشاء تتعلق بالدراسات المباشرة لسوق المؤسسة عن طريق مثلا الاستجواب وغيره من الأدوات ومرحلة التحليل هذه ينبغي أن تحدد القنوات التوزيعية الأكثر ملائمة للهدف .

### ثانيا : تقييم القنوات الممكنة :

نادرا ما يفرز البحث عن القنوات الممكنة قناة توزيعية واحدة، ففي غالب الأحيان بل وإنه من المنطقي جدا أن يعطي البحث عدة إمكانات واحتمالات بشأن القنوات الممكنة الاستعمال من طرف المنتج ، الأمر الذي يصعب من اختيار القناة المناسبة، وقصد تمكينه من ذلك فهناك ثلاث فئات من الطرق التي يمكن إتباعها قصد تقييم القنوات المتاحة ومن تم اختيار القناة الملائمة للسوق المستهدفة ، هي كالاتي :

(1) KOTLER & DUBOIS, OPCIT , P507 .



### أ/ الطرق القائمة على المرادبية المتوقعة من القناة :

هذه الطرق هي الأقرب للنظريات التي تقوم عليها النماذج النظرية للتحليل الاقتصادي للقنوات (الفصل الثاني - المبحث الثاني - المطلب الثاني ) ، تقوم على مبدأ بسيط يتمثل في حساب المنتج لتكلفة كل قناة توزيعية ممكنة مع تكلفة إنتاجه الشيء الذي يسمح بتقدير مردودية كل إمكانية متاحة . وعليه فيدخل في حسابه مثلا حساب كلفة التخزين عن الغير أو في مخازنه، كلفة تغيير، تطوير، تقليص أو زيادة القناة (إيصال - مباشر - وسطاء... الخ). ونشير هنا إلى أن حساب المنتج لتكلفة كل قناة لا يمكن الوصول إليه بدقة أن كانت المؤسسة لا تملك نظام معلوماتي جدي خاص بها .

### ب/ طرق المواصفات المتعددة

تدور هذه الطرق حول أربعة مراحل :

- 1- تحديد مواصفات تقييم القنوات الممكنة والتركيز على الهامة منها .
- 2- تقييم أهمية المواصفات وترتيبها من الأعلى إلى الأسفل .
- 3- تقييم مختلف القنوات طبقا لكل مواصفة.
- 4- حساب سلمية القنوات الممكنة واختيار القناة الأكثر قيمة حسب أهم المواصفات المرتبة .

### ج/ الطرق النوعية :

قصد تكملة طرق المواصفات المتعددة ينبغي أيضا تقييم :

- الإمكانية التي ستكون للمنتج في مراقبة نشاطات الموزعين ، وعليه فالقناة الأكثر أهمية اقتصادية ستحاول دون شك نظرا لأهميتها التفاوض للحصول على ميزات وفوائد أكثر من غيرها .

- الأبعاد التطورية لقنوات التوزيع، التي مفادها أن القناة الرائد اليوم في السوق قد تفقد مكانتها غدا لظروف ما، لذلك فعلى المنتج أن يحسن دراسة كل الإمكانيات المتاحة والبديلة مع حسن التنبؤ بصيرورتها طبقا لنظامه المعلوماتي الداخلي .



### ثالثا : وضع المنتج داخل القناة :-

الهدف من الطرق التي تم عرضها هو تحديد القناة (أو القنوات) الأكثر ملائمة للأهداف والإستراتيجية التسويقية للمنتج .

غير انه بعد اختيار هذه القناة يبقى الأهم هو وضع وتثبيت المنتج داخل هذه الأخيرة، خاصة وأن هذه العملية لاتوجد بشأنها طريقة متبعة تجعل من الموزع يتبنى هذا المنتج. الأمر الذي يجعل من اتباع المنطق هو الحل ، ومعنى ذلك محاولة معرفة مواصفات قبول موزع لمنتج ما قصد تفادي الأخطاء التقنية الممكنة في هذا الصدد. ولعل الجدول المقدم يمكن من فهم ذلك :

**جدول 2-3 : بعض المواصفات لإختيار منتج جديد من طرف الموزع:**

#### مواصفات خاصة بالمؤسسة المقترحة للمنتج :

- سمعة المؤسسة (صحة مالية- صورة).
- قدرات إنتاج المورد(خطر انقطاع المخزون في حال الطلب الزائد).
- الهياكل القاعدية اللوجستكية (مخازن- نقل).
- إرادة المشاركة مع الموزع (تكوين العمال - خدمات ما بعد البيع- مساعدة تقنية).
- قروض ممنوحة للموزعين .

#### مواصفات خاصة بالمنتج الجديد:

- درجة التجديد .
- نتائج دراسات السوق والأسواق التجريبية .
- حجم ميزانية الترويج والإشهار .
- نوعية الاتصال .
- مرد ودية المنتج(هامشXحجم).
- نوعية المنتج (بما في ذلك التوظيف).
- وسائل مساعدة البيع.



### الفرع الثالث : تسيير القناة الموجودة :

على المنتج أن يقوم بانتظام بتقييم عملية سير قنواته التوزيعية ، وفي هذا الصدد ثلاث محاور يمكن عن طريقها تحديد توجيهات تسيير قناة التوزيع من طرف المنتج، كالاتي (1) :

#### أولاً : تنشيط قناة التوزيع :

وذلك عن طريق الحث المستمر للموزعين لزيادة المبيعات حسب توقيت محروس وملائم في استعمال وسائل الحث والترويج دون إغفال لردود أفعال المنافسة في هذا الشأن .  
كما ينبغي على المنتج موقعة نفسه عند موزعيه كموقعته لمنتوجه في السوق في مقابل المنافسة.

(1) MARC FILISER, OP CIT, PP197→ 206 .



ولعل الجدول الآتي يبين ما قلناه :

جدول 2-4 : الثلاث المستويات لموقعة المنتج اتجاه موزعيه:

(NARUS et Anderson -1988)

عوامل قاعدية لعرض المنتج في القناة:

- مرد ودية.
- نوعية المنتوجات .
- سعر تنافسي .
- توصيل منتظم للسلع .
- سمعة الماركة (العلامة).

برنامج تطوير قدرات الموزعين :

- دراسة السوق .
- تكوين الموزعين .
- دعم ترويجي .
- مساعدة دائمة وسريعة (رقم هاتف أخضر مثلا).
- مساعدة تقنية (صيانة).
- إجراءات تجارية (قروض - إعادة دفع).

إجراءات وحث :

- إجراءات لحساب بائعي المنتج.
- إجراءات لحساب بائعي الموزع .
- إجراءات لحساب الموزع .

Marc filser , canaux de distribution (description – analyse gestion) éditions vuibert  
Gestion 1989 ,Parais . France p 200.

ثانيا : الوقاية وحل النزاعات :

إن حدوث نزاع بين الهيئات المكونة للقناة هو أحد أهم الأخطار المؤثرة على أداء القناة .



ولذلك فعلى المنتج أن يحاول التنبؤ واستباق فرص حدوث ذلك و إلاّ تفاقم الوضع وأدى إلى مالا يحمد عقباه .

وعلى العموم فهناك ثلاثة عوامل كانت في معظم الوقت سببا في حدوث النزاعات نجملها كالآتي :

\* تغيير المنتج لكثافة توزيعه وذلك عن طريق تقليص أو زيادة موزعيه الأمر الذي يقود في الحالتين لنزاع أكيد .

\* المر دودية الغير الكافية من توزيع منتج من طرف الموزعين .

\* تطور السوق ، والذي قد لايمكن ملاحظته من طرف المنتج الأمر الذي يؤدي غالبا إلى تدهور مبيعات الموزع الذي يربطه به عقد توزيع .

**ثالثا : نظام المعلومات والمراقبة :**

سرعة تطور القناة ومحيطها يحتم وجود نظام معلومات يمكن الهيئات المكونة للقناة من اتخاذ القرارات التسييرية في الوقت المناسب لتحقيق أهدافهم وعلى المنتج توفير مستوى معين من المعلومات لقناته فيما يخص :

\* المنتج وخصائصه .

\* العمليات الترويجية .

\* الحملات الإشهارية للمنتج .

**المطلب الثاني : تسيير القناة من طرف الموزع :**

إذا كانت التحاليل الاقتصادية للقنوات تقبل أحيانا الفرضية القائلة بأن المنتج هو الوحيد الذي له إنشاء وتسيير قناة توزيعية، فإن الواقع العملي يذهب إلى أبعد من ذلك ، ذلك أن الموزعين لهم تأثير كبير على سير هذه القناة ، لذلك فإنه من الضروري التعرف على طرق مؤسسات التوزيع الممكن إستعمالها لتسيير القناة التي ينتمون إليها ، وعليه سنقسم مطلبا هذا إلى ثلاثة فروع على النحو التالي (1) :

(1) MARC FILISER, OP CIT, PP207→238 .



### الفرع الأول : التسيير العملي للقناة من طرف الموزع :

من الناحية العملية فقط أي إذا تناولنا تسيير القناة على المدى القصير فإن الموزع يعتبر قنواته التوزيعية (أفقياً) كل الهيئات التي تسمح له بالحصول على السلع التي يقوم ببيعها . وبهذا نجد أنفسنا أمام ميدانين يشكلان تسيير الموزع العملي للقناة هما كالآتي :

#### أولاً : إختيارات طرق الشراء:

سياسة الشراء عامل أساسي داخل إستراتيجية الموزع، فهي تساهم في موقعة نقطة البيع أي هيكل التشكيلة، مستوى السعر والنوعية بالنسبة للصنف المعروض. وبهذا يكون من المنطقي ملاحظة اختلافات حساسة بين نظم الشراء التي تلجا إليها مؤسسات التوزيع. والتي يمكن تلخيصها كالآتي :

#### 1/ مركزية المشتريات:

عندما يريد موزع تركيز مشترياته فإنه يقوم بإنشاء مصلحة مختصة (مركز أو مديرية مشتريات) مهمتها جمع المعلومات المتوفرة عن عروض المومنين، تحديد هيكل تشكيلة المحلات، تركيز تنبؤات بيع هذه المحلات، والقيام بالطلبات لدى الموردين. وتتلخص فوائد هذه الطريقة فيما يلي:

- \* حجم المعاملات المحققة وما يعود به من فائدة كالتخفيض لتعدد وكبر الطلبية.
- \* تخفيض تكاليف الشراء بخفض عدد المعاملات الشرائية المتكررة باتجاه واحد.

#### 2/ لامركزية المشتريات:

فائدتين يمكن الإشارة إليهما في هذا الصدد:

- \* فائدة تجارية تتمثل في إمكانية التأقلم السريع لعروض المحلات مع تطور السوق كتغيير أذواق المستهلكين ، ظهور منتوجات جديدة أو ظهور منافس جديد .
- \* فائدة تنظيمية تتعلق بإمكانية تحفير وبفعالية عمال نقاط البيع عندما يكون هؤلاء هم سادة التشكيلة أي وضعهم في مرتبة مسؤولية وقرار .

#### ثانياً : إختيار طرق التموين:

يكون الخيار هنا بإتباع الموزع لمركزة أو لا مركزة مشترياته إمّا بالتموين المباشر لمشترياته من طرف المنتج رأساً ، أو عن طريق هيكله قاعدية للتوزيع تابعة للموزع نفسه .



\* طرق التموين المستعملة عادة : و يمكن حصرها في ثلاثة طرق هي : (1)

### 1- التوصيل المباشر (التوريد) :

وهو أسهل الحلول يقتصر على تموين المحل عن طريق الشاحنة انطلاقا من المعمل أو مخزن تابع للمنتج ، وهذه الطريقة مكلفة إذا كانت الكميات الموردة أقل من حمولة (قدرة) الشاحنة. كما أنها قد تثير عدة مشاكل تنظيمية إذا كان المحل لا يتوفر على رصيف كبير لاستقبال عدة شاحنات في نفس الوقت .

### 2- التوريد عن طريق المخزن :

عكس الطريقة الأولى، المنتج أو الموزع ينظم تخزين سلعه داخل مخزن ويقوم بتموين المحل وفقا لحاجياته أو لبرنامج مسبق ، واللجوء إلى المخزن يكون ذو فائدة كبيرة بالنسبة للسلع المستوردة، غير أنه يتطلب في نفس الوقت تواجد مخزون إضافي، بالإضافة إلى وظيفة تسيير المخزون من حيث المكان والزمان .

### 3- التوريد عن طريق قاعدة توزيع ( PLATE FORME ) :

و الذي يسمح بتسيير المخزون من حيث المكان وليس الزمان، أي عملية تفكيك المخزون إلى وحدات كاملة وإيصالها إلى المحلات دون اللجوء إلى محزونات وسيطة، ذلك أن قاعدة التوزيع لا تقوم بوظيفة التخزين مثل المخزن، وعموما سنتناول هذا الموضوع بالتفصيل في فصلنا الثالث من هذه المذكرة.

الفرع الثاني: مكانة القناة داخل استراتيجية مؤسسة التوزيع :

أولاً: أهداف مؤسسة التوزيع :

\* المهمة الإستراتيجية لمؤسسة التوزيع هي سهلة التحديد :

على الموزع أن يقترح دائما تشكيلة توافق تطلعات المستهلك من جهة وظروف تسعيرها من جهة أخرى ، من الناحية الجغرافية والخدمة المقبولة، فهذا فقط يمكنه المحافظة على توافق العرض والطلب، غير أن هذا الهدف وحده ليس بإمكانه توجيه القرارات العملية للمؤسسة ذلك أن بعض الخيارات يجب القيام بها على المدى القصير بين مختلف الاحتمالات الإستراتيجية، الأمر الذي

(1) عبد السلام أبو قحف، مرجع ذكر سابقا، ص 418.



يتطلب في هذا المستوى وجود نظام أهداف يسمح بمقارنة مستويات الأداء المتوصل إليها عن طريق الإستراتيجيات المتاحة. ثلاثة فئات من الأهداف ينبغي الوصول إليها من طرف مؤسسة التوزيع هي : (1)

### 1 - الأهداف المالية :

التمثلة في المردودية والتوازن بين الموارد والحاجيات المالية للمؤسسة (التوازن المالي) .

### 2-الأهداف التجارية :

يقدر الأداء التجاري للموزع عن طريق الحجم والنوع فالأول يمثل الحصة السوقية أو المقاطعة والثاني يمثل موقعه في ذهن المستهلك.

### 3-الأهداف التنظيمية :

التمثلة في المرونة التي تسمح بمسايرة كل الأوضاع السوقية والتكيف مع كل العوارض والأخطار المفاجئة في السوق وخير مثال على ذلك هو لا مركزية المشتريات المذكورة سالفًا.

### ثانيا : القناة والأهداف المالية :

اختيارات موزع في ميدان تنظيم قنوات تموين نقاط بيعه (سياسة الشراء والتوزيع المادي) تعكس توجهاته المالية من حيث المردودية والتوازن المالي.

### 1 -مساهمة القناة في المردودية :

إن علاقة القناة بالمردودية المالية للموزع هي أسهل مايمكن ملاحظته ، إذ أن انخراط الموزع في هيكل تموين جماعي يضم عدة منافسين (مركز شراء أو مرجعية،تعاونية،سلسلة إرادية) يتعلق بالإقتصاد السلمي على مستوى نشاطات التوزيع المادي (تخزين ونقل)وقوة تفاوض مرتفعة اتجاه الموردين .

### 2-مساهمة القناة في التوازن المالي :

إن الإنتماء إلى قناة توزيع قوية يساعد على تقوية وتجميع الهيكل المالي للموزع عن طريق الحصول على قروض مربحة من طرف الممولين وكذا تحسين مصداقية المؤسسة في القطاع البنكي بمجرد انتماءها كما قلنا لتجمع معروف بقوته التوزيعية وأداءه المميز في هذا القطاع .

(1) Kotler & Dubois, OPCIT, P 536 .



### ثالثا : القناة والأهداف التجارية :

طالما أن الموقع التنافسي لموزع داخل السوق يتوقف على توافق عرضه مع تطلعات ومطالب الزبائن، فإن القناة من شأنها أن تدعم هذا الموقع، فإذا تبنى الموزع موقع قائم على السعر المنخفض فإنه من الطبيعي أن يتقرب من هياكل التموين التي تسمح له من تحقيق إقتصاديات تكلفه وكذلك إقتصاديات سلمية .

### رابعا : القناة والأهداف التنظيمية :

إذا اعتبرنا أن الوصول إلى أقصى مرونة من طرف المؤسسة التوزيعية يمثل الهدف الرئيسي بالنسبة للموزع، فإن الخيارات المتعلقة بقنوات التموين تكتسي وقتها أهمية كبيرة، وعليه فإن القناة المركزية تؤدي إلى نوع من الجمود والنقص في ردود الأفعال اتجاه وضعيات سوقية معينة، بينما العكس يحدث في القناة اللامركزية التي تزيد من المرونة لتواجد الحلول الوسيطة كتعدد التبعية في التموين مثلا.

### الفرع الثالث : استراتيجيات التوزيع :

بعدين ينبغي أخذهما بعين الاعتبار لتعريف إستراتيجية موزع وتحديدتهما :  
من جهة تنظيم قنواته التموينية أي مجموع الهيئات التي تربطه بالمومنين. ومن جهة أخرى الشكل الذي سيعطيه لجهة البيع التابعة له أي العلاقة مع المشتري النهائي .  
ولعل الجدول الآتي يبين أهم هذه الإحتمالات الإستراتيجية :

**جدول 2 - 5 : Stratégie AMONT et AVAL et options stratégiques de base du distributeur**

	Stratégie AMONT	
Stratégie AVAL	Centralisation	Décentralisation
Focalisation	Focalisation Et Intégration	Focalisation Flexible
Diversification	Diversification Et Intégration	Diversification Flexible



### الفرع الرابع : المزيج التسويقي للموزع : RETAILING - MIX

يمكن تحليل المزيج التسويقي للموزع حسب أربع متغيرات هامة تخص التوزيع كما يبينه الجدول الذي سنقدمه في آخر هذا الفرع، غير أن الملاحظ علميا هو أن ثلاثة من هذه المتغيرات تبدو أكثر أهمية وتحديدًا للمزيج التسويقي للموزع هي كالآتي : (1)

#### أولاً: سياسة السعر :

في أغلب الأحيان هي متغيرة إستراتيجية تكتيكية بالنسبة للموزع .

#### ثانياً : سياسة التشكيلية:

التجارة هل هي متخصصة أم لا ؟

ماهو الخيار الذي تمنحه ؟

مدى سعة المجموعة وعمقها ؟

في المجموع كم عدد المراجع ؟

#### ثالثاً : سياسة الخدمات

هل هنالك بائعين مختصين ؟

خدمات معلوماتية ضمانات ؟

خدمة ما بعد البيع ؟

توصيل إلى المنزل ... الخ ؟ .

(1) LENDREVIE & LINDON, OP .CIT P 360 .



ولعل الجدول الآتي يوضح مضمون المتغيرات الأربع التي تحكم المزيج التسويقي للموزع تواملا بالمنتج :

جدول 2- 6 : العلاقات بين المنتجين و التسويقين :

متغيرات المزيج التسويقي للموزعين	تغيرات المزيج التسويقي للمنتجين
- سياسة التشكيلة والخدمات - سياسة العلامات التجارية	سياسة المنتج
- سياسة السعر (هوامش) تخفيضات في السعر	سياسة السعر
- سياسة تحديد نقاط البيع بالنسبة لسلاسل التوزيع - طرق البيع (بائعين، خدمة حرة، بيع الكتروني... الخ). - توكيل نقاط البيع وتهيئتهما	سياسة التوزيع
- سياسة اتصال خارجي (إعلان، تسويق مباشر... الخ) - سياسة اتصال في نقطة البيع .	سياسة الاتصال

JACQUES LENDREVIE et DENIS LONDON , Mercator , Dalloz gestion, 5<sup>ème</sup> édition  
1997 France .P 361



### خاتمة الفصل :

\* قليل من المؤسسات تختار البيع المباشر للمستهلك النهائي، فهي تفضل عموما اللجوء إلى مختلف أنواع الوسطاء، واختيار قناة توزيعية هو احد القرارات الأكثر صعوبة وخطورة على المؤسسة وخاصة كل نظام توزيع تتجسد من خلال حجم بيعه وتكاليف الوصول إلى ذلك، مع ما يحتمه ارتباط هذا النظام بباقي مكونات المزيج التسويقي الأخرى .

\* إن اللجوء إلى الوسطاء يبرر عندما يستطيع هؤلاء القيام بوظائف التوزيع بفعالية أكثر من المنتج، وهذه الوظائف تتعلق بالاتصال والترويج والتفاوض أخذ الطلبية، تسيير الخطر، التوزيع المادي، الفواتير وتحويل الملكية، وهي وظائف أساسية أكثر من الهيئات المشرفة عليها .

\* لكل مؤسسة طرق عديدة لبلوغ سوقها، ووضع قناة توزيعية يفترض دراسة الحاجيات الزبائن (حجم وحدة الشراء، توقيت، مكان، اختيار، مستوى خدماتي منتظر)، تحديد الأهداف والقيود وإيجاد الحلول (طبيعة وعدد الوسطاء، مسؤوليات وتعهدات أعضاء القناة)، وتقييمها (مواصفات التكلفة، المراقبة والمرونة).

\* تنشيط قناة توزيعية يفترض حسن اختيار المؤسسة للوسطاء الذين ستعمل معهم وكيفية الإبقاء على تحفيزهم وحثهم قصد الوصول إلى علاقة شراكة حقيقية مع التقييم الدائم للإداءات الفردية مقارنة بالماضي أو بالأعضاء الأخرى للقناة .

\* نظرا للتطور السريع للأسواق وبيئتها، على المؤسسة أن تحسن تأقلم قنواتها التوزيعية لمواكبة ذلك، وهذا عن طريق إضافة، حذف أو تغيير بعض أعضاء القناة التوزيعية أو حتى إعادة النظر كلية في نظامها التوزيعي .

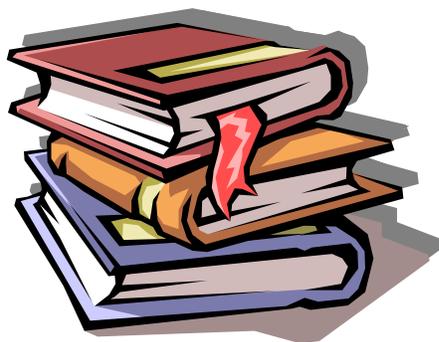
\* بعيدا عن الجمود، قنوات التوزيع تتعرض لتطور دائم وأحيانا عميق يفرز في كثير من الأحيان ظهور وتطور أشكال جديدة للتوزيع كالتّي يشهدها العالم اليوم عن طريق شبكة الإنترنت .

\* أخيرا وقصد ضمان فاعلية وفعالية قنواتها التوزيعية فإن المؤسسة الحريصة هي التي تتوفر على دعم لوجستيكي يتمثل في ضمان التوزيع المادي من نقل وتخزين لمنتجاتها تفاديا لحدوث أي اضطراب أو انقطاع في الطلب، بأقل تكلفة ممكنة، من حيث الزمان



والمكان، ثم التمكن من إقناع الطلب وحثه على التعامل مع هذه الوفرة الإنتاجية بعد وصولها إليه بالشراء والمواصلة والوفاء عن طريق قوة بيع حقيقية أساسها المهارة الإنسانية .  
\* ولهذا ارتأينا أن نختم دراستنا النظرية للسياسة التوزيعية في المؤسسة الاقتصادية بفصل أخير نتناول فيه التوزيع المادي وقوة البيع كآليتين في السياسة التوزيعية للمزيج التسويقي .

# الفصل الثالث





## الفصل الثالث: التوزيع المادي وقوة البيع كآليتين للسياسة التوزيعية:

### مقدمة الفصل:

إن أي مؤسسة اقتصادية بحاجة إلى آليات لتسيير سياستها التوزيعية، ومن بين الآليات المستعملة بكثرة نجد آليتين التوزيع المادي وهو المتمثل في تخزين السلع ونقلها، والآلية الثانية هي قوة البيع أو كما تعرف كذلك بالبيع الشخصي. وسنقسم هذا الفصل إلى مبحثين نتناول في الأول تسيير التوزيع المادي وإدارته و نتناول في المبحث الثاني تسيير قوة البيع وإدارتها، على اعتبار أن هذين الآليتين هما أساس إنجاز أي سياسة توزيعية قد تنتهجها المؤسسة الاقتصادية لتصريف منتجها.



## المبحث الأول: تسيير التوزيع المادي وإدارته:

ارتأينا أن نقسم مبحثنا هذا إلى أربعة مطالب نتناول في أولها تعريف المخزون و عناصره في ثانيها المخازن و نتناول في المطلب الثالث كيفية تسيير المخزون لننتهي بمطلب رابع لنبين فيه عوامل تدعيم وإنجاح التوزيع المادي.

### المطلب الأول: تعريف المخزون وعناصره:

سنتناول بالدراسة في هذا المطلب مختلف التعاريف التي وردت في شأن المخزون مع محاولة تبيان العناصر المكونة له.

#### الفرع الأول: تعريف المخزون :

يعتبر المخزون ركيزة أساسية في المؤسسات والمنشآت الاقتصادية لذا نجد الكثير من الباحثين قد اهتموا بوضع أدق التعريفات له نذكر من بينها:

- إن أشهر التعاريف هي التي وضعها Pièrre Zermati حيث يعرف المخزون بأنه مجموع المواد المختلفة المجمع في المخزن في انتظار استخدامها دوما في مدة طويلة كانت أو قصيرة، والتي تسمح بتموين المستخدمين باحتياجاتهم من المواد وفق الكمية والنوعية المطلوبة وفي الأجل المحددة، دون أن تسبب لهم الانقطاع في سير الإنتاج أو التوزيع من طرف الموزعين<sup>(1)</sup>.

- المخزون هو إجمالي الأموال المستثمرة في وحدات من المادة الخام والأجزاء والسلع الوسيطة، وكذلك الوحدات تحت التشغيل بالإضافة إلى المنتجات النهائية المتاحة للبيع<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - Pièrre Zermati. La pratique de la gestion des stocks EDITION DUNOD 1993- P 123.

<sup>2</sup> - محمد توفيق ماضي، إدارة وظيفة المخزون، الدار الجامعية مصر 1988ص 7



- المخزون هو عبارة عن كمية معتبرة من المنتجات التي تزداد بفضل المدخلات وتتناقص عن طريق المخرجات وتتمثل في عملية الشراء والتصنيع أما **المخرجات** فتتمثل في عملية البيع والتسليم<sup>(1)</sup>.

ومن مجمل ما جاء نجد أن المخزون هو جمع العناصر المادية التي تشتريها المؤسسة أو تنتجها وتقوم بالإحتفاظ بها في المخازن وذلك بغرض استعمالها في عملية التصنيع أو بيعها.

### الفرع الثاني : أنواع المخزون:

توجد عدة أنواع للمخزون:

#### 1- المخزون العادي: وهو المواد والسلع والمنتجات الضرورية لحسن سير العملية

الاستغلالية، وميزة هذا النوع من المخزون أنه منتظم أي حركة دورانه شبه مستقرة ودائمة بانتظام ويتكون من نوعين أساسيين:

#### أ- المخزون المتداول: وهو ذلك الجزء الذي يتحرك ويعمل ويشمل أيضا الفرق

بين المخزون العادي والمخزون الاحتياطي.

#### ب- مخزون الأمان: وهو جزء مخصص لمواجهة حالات استثنائية كالتأخر في

التوريد، الزيادة غير المنظرة للمخرجات وكذلك بعض الأخطاء التقديرية.

#### 2 - المخزون الدوري: ويمثل نصف كمية المخزون المتداول.

#### 3 - المخزون المتوسط: وهو المخزون الدوري مضاف إليه مخزون الأمان، أي

**مخزون الأمان + المخزون الدوري.**

#### 4- المخزون الميت: تطلق على المخزون هذه التسمية في حالتين : عندما تكون

التدفقات الداخلة مساوية للتدفقات الخارجة. و عندما تصبح المواد عبر مرور الزمن غير

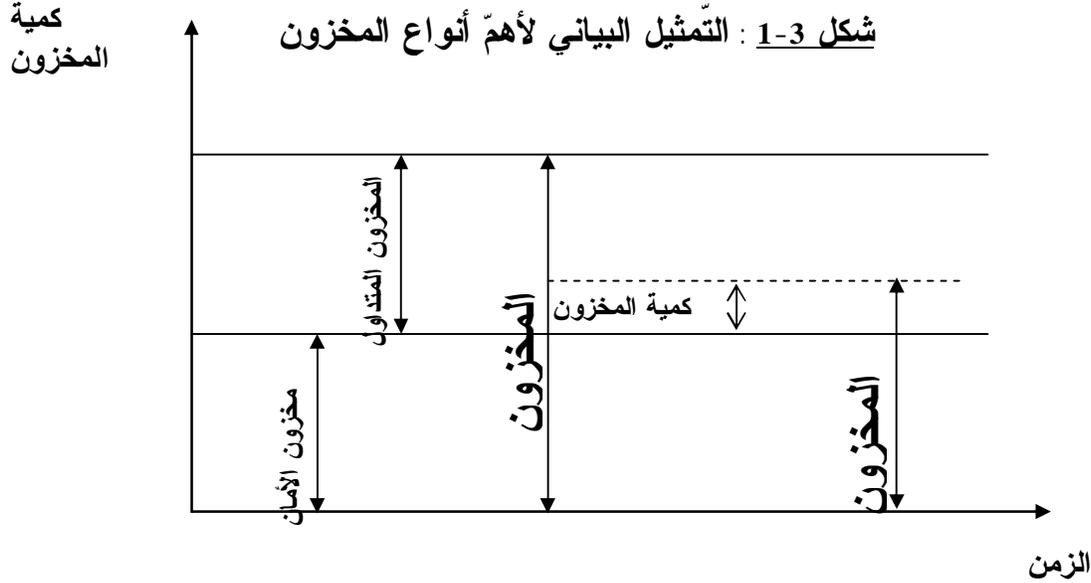
قابلة للاستهلاك أو التوزيع مثلا: قطع غيار آلات تم الاستغناء عنها نظرا للتطور

التكنولوجي.

<sup>1</sup> - Pierre Zermati. OPCIT P 124



- ويمكن توضيح أنواع المخزون في الشكل البياني التالي:



**المصدر:** براهيمى نبيلة و هالة ربيعي مذكرة التخرج؛ تقدير حجم المبيعات لأصناف ABC؛ مركز التكوين المهني عبد الحق بن حمودة قسنطينة سنة 2004.

**الفرع الثالث: أهمية المخزون:**

إن المخزون أهمية بالغة ودور جد هام في أي مؤسسة صناعية أو تجارية رغم أعبائه وتكاليفه التي لا يمكن الاستغناء عنها وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:

- يؤمن ويضمن لنا تلبية الحاجيات دوما.
- السماح بتطبيق سياسات شرائية اقتصادية مثل: الاستفادة من الخصم عند الشراء بكميات كبيرة.
- شراء المنتجات قصد تخزينها وهذا إذا ما قل اقتناؤها من السوق أو انعدام وتأتي هذه العملية خاصة في حالة ارتفاع الأسعار وفقدان النقدية والحوادث.
- يجنبنا الانتظار الطويل من أجل استلام البضائع.



- يجنبنا تكاليف النفاذ الباهظة التي تؤثر على سمعة المؤسسة مستقبلا.
- يسمح لنا المخزون الأمان بتأمين الاحتياجات الطارئة أو احتمالات تأخر الموردين في التسليم.

### الفرع الرابع: تقييم المخزون:

تواجه أي مؤسسة غالبا مشكلة تحديد قيمة الموجودات المتوفرة لديها بالمخزن وهذا عند قيامها بإعداد الحسابات الختامية عند نهاية السنة المالية وتوجد عدة طرق وأساليب لتقييم المخزون وعلى المؤسسة اختيار الطريقة المناسبة التي تخدم مصلحة المؤسسة ومن أهم هذه الطرق:

#### 1 - طريقة التكلفة الوسطية المرجحة CMP:

ترتكز هذه الطريقة في تقييمها للمخزون على حساب المتوسط المرجح لسعر تكلفة الوحدة الواحدة ويتم الترجيح في هذه الحالة على أساس كميات المخزون في كل فئة من فئات الأسعار بمعنى أن متوسط السعر أو التكلفة لا تحسب على أساس المتوسط الحسابي بجمع الأسعار والقسمة على عددها وإنما بالترجيح كل سعر بالكميات التي تم توفيرها منه وتحسب وفقا للعلاقة التالية<sup>1</sup>:

$$\text{التكلفة الوسطية} = \text{مجموع التكلفة} \div \text{مجموع الوحدات.}$$

#### 2 - طريقة الوارد أولا الصادر أولا: FIFO

تعتمد هذه الطريقة على توزيع تكلفة المخزون المتاح بين كل المخزون المتبقي آخر فترة على أساس التسلسل الزمني بوصول البضاعة إلى المخازن وبافتراض أن المؤسسة تقوم بصرف المخزون السلعي وفقا لتوزيع وصولها إلى المخازن الأول فالأول وهكذا ... (1)

#### 3 - طريقة الوارد أخير الصادر أولا: LIFO

<sup>1</sup> - الأستاذة باديسي فهيمة. محاضرات السنة الثانية ج م علوم التسيير محاسبة تحليلية. 2003/2002.



تنتهج هذه الطريقة نهجا مخالفا تماما للطريقة السابقة FIFO بحيث يتم تقييم المخزون المنصرف على أساس أحدث طلبية تستلمها المؤسسة أو المخزون المتبقي في نهاية الفترة يتم تسعيرها على أساس أحدث الطلبيات التي تسلمتها من قبل (1) .

### الفرع الخامس: أسباب الاحتفاظ بالمخزون:

تحتفظ المؤسسة بالمخزون لعدة أسباب نذكر منها:

- موسمية توافر المواد الخام: إذ يمكن أن يكون إنتاج بعض المواد الخام موسمي فيتعذر معه الحصول على كل ما يلزم لجداول الإنتاج الزمنية بسعر مناسب.
- موسمية الطلب على السلعة: إذ أن بعض السلع يتم إنتاجها على مدار السنة ولكن يزداد الطلب عليها في فصل من الفصول.
- الاستفادة من فروق الأسعار: وهذا إذا كان هناك توقع لارتفاع الأسعار وكانت السلعة قابلة للتخزين.
- مواجهة التغيرات الغير متوقعة: مثل إضراب بحيث تشل حركة النقل، الاضطرابات السياسية، ...
- توفير متطلبات البرنامج الإنتاجي.
- التكيف مع الطلب المتغير بالزيادة: وهذا لتسارع وتيرة الإنتاج نظرا لاختلاف الكمية المنتجة من مرحلة لأخرى.
- تسليم الطلبيات للزبائن في الوقت المحدد وبتكاليف معقولة.

### المطلب الثاني : المخازن.

نظرا لأهمية المخازن في التخزين، حيث ترتبط من حيث الموقع بطبيعة المخزون لذا نجد مختلف المنشآت والمصانع تعمل على اختيار المكان المناسب وتجهيزه لحفظ المخزون مستقبلا.

#### 1- تعريف المخازن: لقد وضعت عدة تعاريف للمخزون أهمها:

- المخزن موقع تتمركز فيه مخزونات المؤسسة، والمخازن يمكنها أن تكون مغلقة أو مفتوحة تبعا لنوعية المواد الموضوعة بداخلها (2) .

1 - أستاذة باديبي فهمية ،مرجع دكر سابقا .

2 - د. مصطفى زهير، إدارة المشريات والمخازن، جامعة القاهرة ص 416.



- المخزن هو محل مهياً للاستلام وحفظ وتوزيع مادة معينة وللمحافظة عليها وتداولها و صرفها بأكثر سرعة وبأقل تكلفة<sup>(1)</sup>.
- المخزن عبارة عن بناء مغلق مزود بوسائل مختلفة مثل: التدفئة والتبريد وهو مهياً خصيصاً من أجل التخزين ومن أجل راحة أعوان المخزن كذلك.

## 2- أنواع المخازن:

نظراً لاختلاف أنواع المؤسسات وبالتالي اختلاف نشاطاتها فهذا بالضرورة يؤدي إلى اختلاف نوعية المنتجات والسلع وباختلاف هذه الأخيرة يتوجب على المسؤولين في هذا الميدان مراعاة التصميم المناسب لكل نوعية ومنه نستطيع التمييز بين نوعين من المخازن:

1/ المخازن المسقوفة: وتنقسم إلى 3 أقسام:

### 1 أ- المخازن المسقوفة المكيفة:

وهي مخازن مجهزة بوسائل للحفاظ على درجة البرودة أو الحرارة كما تكون خاصة بنوع معين من السلع ويهيأ بشروط فائقة العناية لتحقيق الحماية والأمن.

### 1 ب- المخازن المسقوفة المحفوظة:

وتخصص للمواد التي لا تتعرض للتلف ولا تحتاج للتكييف مثل الحبوب.

### 1 ج- المخازن المسقوفة المفتوحة:

وتنشأ خصيصاً لتحمي المواد والسلع المخزنة من العوامل المناخية كالحرارة والأمطار... إلخ فهي لا تحتاج إلا لسقف واحد.

## 2/ المخازن الغير مسقوفة:

وهي تلك المخازن التي لا تحتوي على سقف لأن ما تخزن فيها من مواد لا يتأثر بالعوامل الطبيعية.

## 3- موقع المخازن وتصميمها:

### 1/ موقع المخازن:

<sup>1</sup> د مصطفى زهير ، مرجع ذكر سابقاً ، ص 417.



عند وضع فكرة التخطيط الداخلي للمؤسسة يوجه المهندسون عناية كبيرة في اختيار الموقع المناسب للمخزن وهذا من أجل القيام بدوره الفعال في عملية التوزيع. فموقع الخامات يكون بالقرب من مراكز التشغيل الأولي. أما مخزن المعدات ولوازم الصيانة والإصلاح، بالقرب من المصانع الموجودة بها الآلات، وكلما استغلت رقعة أو مساحة المخازن إلى درجة مناسبة كلما كان بقدر المستطاع زيادة كفاءة الاستخدام لهذه المساحة لأن الفرق بين الأماكن المختارة بعناية واختياره بعشوائية هو نفسه الفرق بين نظام مخزن ناجح ونظام محكوم عليه بالفشل.

## 2/التصميم الداخلي للمخازن:

يتم التصميم الداخلي للمخازن وفق متطلبات المؤسسة وهو يمر على مرحلتين هما:

### 2أ- تقدير المساحة المطلوبة:

يتم تقدير المساحة المطلوبة وفقا لدراسة الاعتبارات الآتية:

- نوعية المواد التي سيتم تخزينها.
- نوعية المواد المتوقع استلامها وكميتها.
- تحديد متوسط المخزون، والحد الأقصى للمخزون، والحد الأدنى للمخزون المطلوب الاحتفاظ به من كل صنف.

- معدل الاستخدام ومعدل التوريد ومراقبة المخزون والتكاليف المترتبة عليه.
- تحديد المساحة المطلوبة للتخزين مع الأخذ بعين الاعتبار أدوات المناولة.
- تحديد احتياجات المساحة لعمليات الصرف والاستلام.

### 2 ب- تخصيص المساحة:

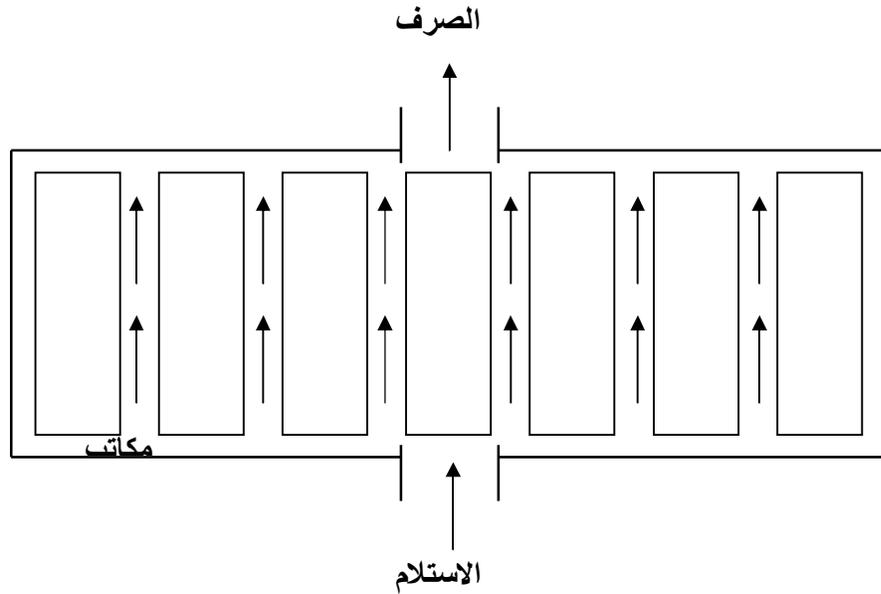
ساعد التطور التكنولوجي في أسلوب ومعدات التخزين وهذا لتحقيق أكبر استفادة ممكنة من المساحة حيث يمكن أن يتحول المخزن إلى أدوار أو طبقات يمكن أن تصل إلى سقف المخزن وهناك طرق مختلفة لاختيار التصميم الداخلي للمخزن.

### 2-ب-1- طريقة الخط المستقيم:

وهي الطريقة التي تتحرك فيها المواد في المخزن على شكل خط مستقيم من موقع الاستلام إلى موقع الصرف كما يوضحه الشكل التالي:



شكل 2-3 : التصميم الداخلي للمخزن على شكل خط مستقيم

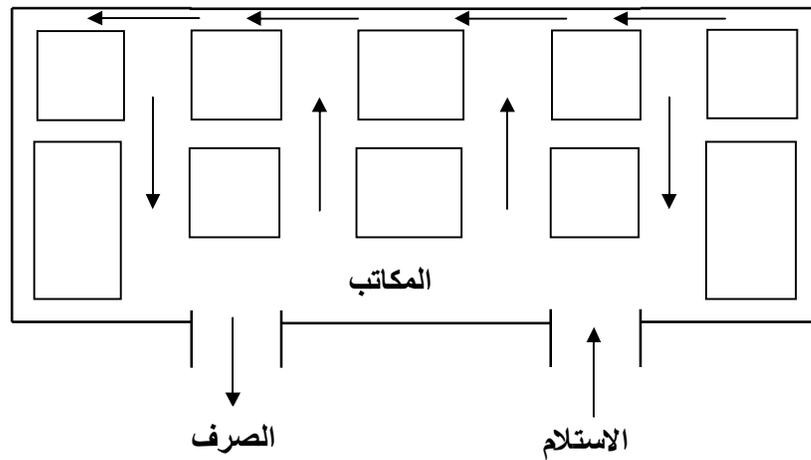


المصدر: براهيمى نبيلة و هالة ربيعي مذكرة التخرج؛ تقدير حجم المبيعات لأصناف ABC؛ مركز التكوين المهني عبد الحق بن حمودة قسنطينة سنة 2004.

2-ب-2 - التصميم على شكل حرف U:

و وفقا لهذا التصميم تتحرك المواد في المخزن على شكل حرف U حيث تستلم في موقع و تصرف من موقع مجاور .

شكل 3-3 : التصميم الداخلي للمخزن على شكل حرف U





**المصدر:** براهيمى نبيلة و هالة ربيعي مذكرة التخرج؛ تقدير حجم المبيعات لأصناف ABC؛ مركز التكوين المهني عبد الحق بن حمودة قسنطينة سنة 2004.

### المطلب الثالث: تسيير المخزون:

#### 1/ تعريف تسيير المخزون:

بعد أن تم التطرق إلى المخزن والمخزون ودورها وأهدافهما نستطيع أن نتطرق إلى تعريف تسيير المخزون وقد تعددت تعاريفه من وجهة نظر المسير منها:

- أنه تخطيط وتنظيم عمليات استلام المواد والمستلزمات والمحافظة على المخزون المناسب وإمداد جهات الاستخدام باحتياجاتها في الوقت المناسب ومراقبة كفاءة الأداء بحيث تتخفض التكاليف إلى أدنى حد ممكن<sup>(1)</sup>.

#### 2/ مراحلته ومهامه:

##### 1- مراحلته:

يتبع تسيير المخزون عدة مراحل بهدف تحقيق نوع من العقلانية وتكمن هذه المراحل في:

##### 1-أ- المرحلة الأولى:

وتقوم فيها الإدارة العليا للمؤسسة بمشاركة مسؤولي المصلحة التسويقية ومسؤولي المصلحة التقنية بعد إجراء دراسة السوق بتحديد ما يلي:

- البضائع والمواد التي سيتم بيعها.

- المواد الأولية والمواد النصف مصنعة والمواد الاستهلاكية الضرورية لأقسام الصنع.

- الخصائص الإنتاجية لمنتجاتنا.

تسميات المنتجات، تصنيفها، ثم إعطاؤها أرقاماً ورموزاً.

##### 1-ب- المرحلة الثانية:

وفي هذه المرحلة تقوم نفس المصالح المذكورة فيما سبق بمشاركة كل من مصلحتي التموين ومصالحة تسيير المخزون وكذلك مصلحة المشتريات بتحديد المواد أو البضائع التي

<sup>1</sup> - د. محمد بكير، الإدارة العلمية للمشتريات والمخازن. جامعة القاهرة 1971 ص 20.



ينبغي تخزينها والمواد أو البضائع التي ينبغي التموين بها فقط عند الحاجة إليها دون الالتجاء إلى تخزينها مع العلم أن هذين الاختيارين لا بد من إعادة النظر فيهما ومراجعتهما في صورة دورية كلما اقتضى الأمر ذلك.

وهذا حتى نتمكن من انتقاء أو اختيار تلك المنتجات التي تعطى لها الأولوية في تطبيق طرق التسيير الصارمة والدقيقة أما البقية فيطلق عليها أساليب وطرق تسيير أبسط وأقل تكلفة<sup>(1)</sup>.

### 1-ج- المرحلة الثالثة:

ويتم فيها تحديد لكل من المنتجات ما يلي:

- الدراسات التقديرية للمبيعات والاستهلاك.

- أماكن التخزين وأساليب الاستلام، الرقابة، التخزين، والتوزيع.

- طرق وأساليب إعادة التموين بأخذ بعين الاعتبار إمكانيات الخزينة (السيولة)

وأماكن التخزين.

- تكاليف الاحتفاظ بالمخزون، وتكاليف إعداد واستغلال أوامر الشراء (تكلفة إصدار

الطلبية) وذلك عن طريق محاولة تحديد الكمية الاقتصادية لكل طلبية.

- حجم مخزون الضمان.

- وسائل تسجيل وإصدار المعلومات والرقابة (محاسبة، إحصاء، بطاقات الدخول

والخروج، الجرد، النسب المالية).

### 2- مهامه:

وتقوم مهام تسيير المخزون على ما يلي:

#### 2-أ- التخطيط والتقدير:

وهو مجموع إجراءات يقوم بها مسير المخزن من خلالها تستطيع المؤسسة تحديد أهداف

تكون واضحة ومرتبة حسب الأهمية.

#### 2-ب- التنسيق:

وظيفة تسيير المخزون من خلال مكانتها في هيكل المؤسسة تلعب دورا هاما فيما يخص

التنسيق ولهذا فهي تنسق:

<sup>1</sup> - الطريقة المعتمدة من طرف المراجع الفرنسية وتسمى بطريقة 20/80



- العلاقة بين وظيفة الشراء والتمويل ووظيفة الإنتاج.
- العلاقة بين وظيفة المشتريات والمصالح المحاسبية المالية.

## 2-ج- التنبؤ:

وهو عبارة عن عملية تخمين للكمية الاقتصادية المستقبلية لمختلف المواد الموجودة في المخزون والتي تتطلبها عملية البيع والإنتاج معا. كما تقوم بالاختلافات التي تحصل في الاستهلاك وتحاول أن تواجهها حتى وأن اضطرت إلى منح الأمان.

## 2-د- الاختيار:

تسيير المخزون هو اختيار مستمر بين اثنين أو مجموعة من الاختيارات ومنه يجب اختيار:

- مختلف اقتراحات المشتريات.
- مختلف إمكانيات البيع.
- عدد الطلبات حسب المادة.
- الكميات التي يجب تخزينها.
- مخزون الأمان الواجب تكوينه.

## 2-هـ- الرقابة:

إحدى أهم مهام تسيير المخزون هي الرقابة على المخزون وهذه الأخيرة يمكن أن تكون مادية أو نظرية عند نهاية الفترة (عادة تكون سنة).  
الجرد المادي يقارن بالجرد الدفترى المتحصل عليه من بطاقة المخزون وإذا حصل فرق لابد من تبريره وتعليله (خطأ، تلف، سرقة).

## 2-و- الإعلام:

- تسيير المخزون ملزم بإعلام المديرية العامة وكل المصالح المعنية فيما يخص:
- الفوارق في المخزون بين الجرد المادي والدفترى.
- إبلاغ الجهات المعنية بحالة المخزون.
- خطر نفاذ المخزون وتراكمه.



- السرقة، الضياع أو التلف.
- وضع مخزون الأمان في المكان المناسب والمحافظة على الكمية المناسبة وإبلاغ الجهات المعنية في حالة التعرض لخطر النفاذ.

### 3/ أهداف تسيير المخزون:

- إن التسيير العقلاني للمخزون يحقق لنا مجموعة من الأهداف نوجزها فيما يلي:
- التنبؤ باحتياجات الدورة المقبلة سواء بالاعتماد على برنامج الإنتاج والاستهلاك.
- متابعة لتغيير المخزون إجمالاً وبشكل فردي لكل مادة.
- تجنب حدوث الفائض في المخزون الذي يؤدي إلى عجز في خزينة المؤسسة.
- تجنب حالة النفاذ الذي يؤثر مباشرة على العملية الإنتاجية والوفاء بالوعد.
- المراقبة المستمرة للمخزون وتثبيت الكميات المطلوبة وتواريخ الطلب.
- تخفيض التكاليف الإدارية والأعباء المترتبة على الاحتفاظ بالمخزون.

### 4/ الصعوبات والمشاكل الأساسية لتسيير المخزون:

- بالرغم من مدى فعالية تسيير المخزون في تسيير المؤسسات إلا أنه لا يخلو من عدة صعوبات ومشاكل نذكر من أهمها:
- طلب المخزون بكميات قليلة ومن تم تخفيض حجم الأموال المجمدة داخل المؤسسة وكذلك الأماكن المخصصة لتخزينه، مع العلم أن في هذه الحالة قد تتعرض لحدوث مخاطر منها عجز في المخزون وما ينجر عنها من سلبيات أخرى.
- كما يمكن الطلب بكميات كبيرة من المخزون ومن تم الاقتصاد في بعض النفقات كتكاليف الشراء وتكاليف الإعداد، وتكاليف النقل، التعبئة والتفريغ.
- الوضعية النقدية أو السيولة للأماكن المخصصة للتخزين، طريقة ونوع ووسائل النقل، ظروف وشروط التوريد، نوعية المواد من حيث مدى قابليتها للتلف أو النفاذ...إلخ.
- حدوث تطور في الميدان الإلكتروني كلما أدى هذا إلى ظهور منتجات جديدة بالغة التعقيد وذات مدة الحياة القصيرة، وهذا التطور راجع لسرعة الابتكار الناتج عن المنافسة التجارية والاقتصادية مثلاً: ميدان الإعلام الآلي والوسائل السمعية البصرية من جهة أخرى.



## الفرع الرابع: علاقة تسيير المخزون بالوظائف الأخرى ومكانته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

### 1/ علاقة تسيير المخزون بالوظائف الأخرى :

إن عملية تسيير المخزون لا تتم بصورة معزولة إنما ترتبط بالوظائف الأخرى وتتكامل فيما بينها وهذا بالتنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة وهي كما يلي :

#### أ - علاقة تسيير المخزون بالمديرية العامة:

إن المديرية العامة تعتبر مركز إتخاذ القرارات في المؤسسة هي لا تأخذ بعين الإعتبار إمكانيات البيع والإحتياجات من المواد الأولية.

#### ب - علاقة تسيير المخزون بالوظيفة المحاسبة:

إن وظيفة تسيير المخزون تعلم بانتظام وظيفة المحاسبة والمالية بشروط التسديد للزبائن والموردين عمل المستودعات والمخازن كما أنه يسمح لوظيفة المحاسبة والمالية بتحسين وضعية الخزينة ومن تم تخفيض التكاليف (القروض المحصل عليها من البنك) وهذا بإتباع تسيير فعال للمخزون.

#### ج - علاقة تسيير المخزون بالمشتريات:

تهتم وظيفة المشتريات عموما بتسديد فواتير ومتابعة الموردين كما تعلم تسيير المخزون بمختلف التغيرات الحاصلة في السوق أو بالموردين فيما يخص تاريخ التسليم، أسعار المواد... إلخ.

#### د - علاقة تسيير المخزون بالإنتاج :

إن التسيير الجيد للمخزون مهم جدا لإنجاح عملية الإنتاج لأن العلاقة بين الوظيفتين علاقة عضوية أما في حالة سوء تسيير المخزون فقد يؤدي ذلك إلى إضطراب في العملية الإنتاجية وأحيانا إلى توقفها في حالات النفاذ وتقوم إدارة الإنتاج بتزويد مصالح التسيير المخزون بالمعلومات والتغيرات الطارئة على تقنية المنتج مما يساعد على إقتناء مخزون جديد و التخلص من القديم.



#### ه - علاقة تسيير المخزون بوظيفة التموين :

يقوم قسم التموين بالدرجة الأولى على نشاط أساسي بتمثيل في تحصيل المعطيات والمعلومات المتعلقة بكل مورد يتعامل مع المؤسسة بما فيها ( طرق التسديد وفترة الإستلام) وعملية جمع المعلومات على أكبر قدر ممكن مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة فهية تمكن من تفادي خطر التراكم أو التقادم أما في حالة نقص المعلومات عن أسعار السوق فإن المؤسسة تجد نفسها أمام شبح التراكم وبالتالي إلى زيادة تكاليف المخزون مما يآثر سلبا على وظيفتي التموين وتسيير المخزون لأن العلاقة بينهما وثيقة ومباشرة وإن التموين عملية منظمة، ومرتببة ذات طابع تجاري، حيوي مرتبطة بوظيفة تسيير المخزون.

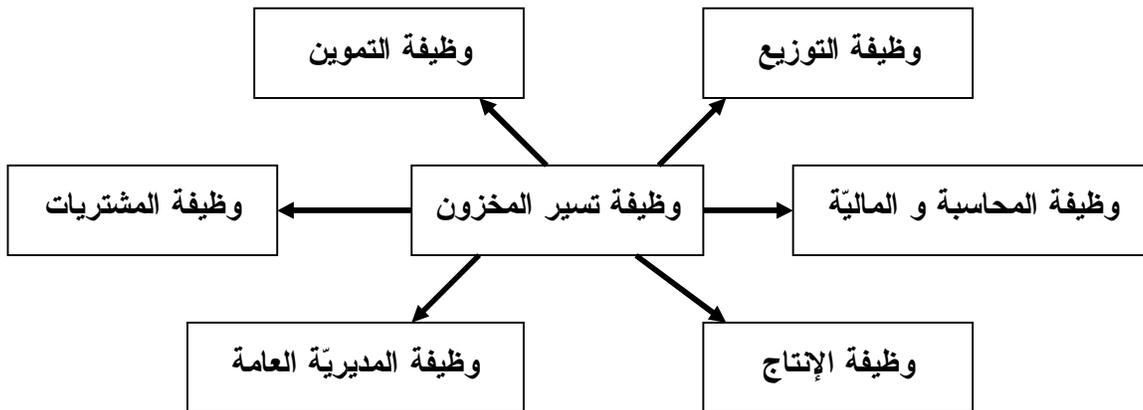
و- علاقة تسيير المخزون بوظيفة التوزيع : وهي أساس اهتمامنا و يمكن توضيح هذه

العلاقة كما يلي :

\* في حالة ما يكون هناك فائض في بعض المواد المخزنة فإن إدارة تسيير المخزون تلجأ الإدارة التوزيع للتصرف فيها لتجنب المؤسسة تكاليف التخزين لمواد مجمدة دون الإستفادة منها

\* الحالة الثانية هي وجود مواد متقدمة للمؤسسة عنها لذا تقوم مصلحة التسيير بإندار دائرة التوزيع للتصرف فيها.

شكل 3-4 : علاقة تسيير المخزون بالوظائف الأخرى



المصدر: من إعداد الطالب



### المطلب الرابع: عوامل تدعيم و أنجاح التوزيع المادي

حتى يكون تسيير المخزون فعالا يشترط أن يكون مدعما بإجراءات و أنشطة تخص نقل و مناولة و تسليم المواد و السلع قبل و بعد العملية الإنتاجية .  
إن مسؤول التسويق يجب أن يهتم بطريقة نقل مخزونه، ذلك لأن النقل له تأثير على سعر البيع، مواعيد التوريد وكذا حالة السلع عنده وصولها، وكل هذا له تأثير في إشباع حاجة المستهلك ' و عموما توجد خمس ( 5 ) طرق للنقل وهى:

1- السكة الحديدية

2-الماء (البحر)

3-الطرق البرية

4-الأنابيب

5-الجو

و عند اختيارها لوسيلة أو طريقة نقل فإن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار المتطلبات، السرعة، الثقة، التواجد و التكلفة و لذلك نجد أن النقل بالحاويات قد تضاعف في الآونة الأخيرة و هذا لسهولة إيجاد وسائل إيصالها (قطار، باخرة، طائرة)  
إن القرارات المتعلقة بالنقل في مجملها معقدة بسبب تأثيرها على التخزين لذلك فإن على المؤسسة أن تعيد دائما النظر في وسائل دعمها (اللوحيستيكي)<sup>(1)</sup>  
ولقد اهتم الباحثون الاقتصاديون بهذه المسألة (أي النقل) كثيرا و هذا لمعرفة مدى تأثيرها في عملية التسويق وخاصة التوزيع .

### المبحث الثاني : تسيير قوة البيع وإدارتها:

إن الآلية الثانية لضمان توزيع أنجع بعد النقل و التخزين هي قوة البيع. تساهم في توزيع المنتج و إيصاله بالطريقة التي يرغب بها المستهلك وفيما يلي سنتولى بالدراسة تسيير قوة البيع و إدارتها لصالح توزيع أنجع من الناحية التسويقية لأي مؤسسة اقتصادية .

<sup>1</sup> KOTLER ET DUBOIS, OP, CIT, P546



### المطلب الأول : تعريف قوة البيع ، أهميتها و أهدافها:

يعتمد نجاح المسعى التسويقي في الكثير من المؤسسات على مهارات رجال البيع في التوفيق بين المؤسسة وحاجات العملاء خاصة في حالة المنتجات الصناعية لذا فان أعداد استراتيجية متكاملة لقوة البيع لابد أن تحضى بالاهتمام المناسب من أجل تحقيق انسجام و تفاعل أكبرين مختلف عناصر مزيج الاتصال التسويقي من جهة والإستراتيجية التسويقية العامة للمؤسسة من جهة ثانية وعليه يتوجب على إدارة المؤسسة إن أرادت النجاح في تحقيق أهدافها أن تحسن اختيار أفرادها بصفة عامة والمكلفين منهم بالبيع بصفة خاصة

**الفرع الأول: تعريف قوة البيع:**

تعتبر قوة البيع وسيلة أساسية في الاتصال بالعملاء فهي تعتبر من وسائل الاتصال الشخصية لذلك فتسمى أيضا البيع الشخصي الذي يعبر عن المجهودات الشخصية التي تبذل لحث العميل المرتقب على شراء سلعة أو خدمة ومساعدته على هذا الشراء أو على تقبل فكرة لها أهمية تسويقية عند البائع ويتضمن البيع الشخصي التحدث مع عميل أو أكثر لعقد صفقة البيع<sup>(1)</sup> ونظرا لأهمية البيع الشخصي بالنسبة للمؤسسات أصبح يلعب دورا متناظرا في توسيع دائرة التبادل وحلقة الانتاج على السواء ويمكننا فهم طبيعة البيع الشخصي أحسن من خلال الإشارة لهدفه إذن المقصود بقوة البيع هو التقديم الشخصي والشهفي لسلعة أو خدمة أو فكرة بهدف دفع عميل حالي أو مرتقب نحو شرائها أو الاقتناع بها كما يعرف أيضا بأنه العملية المتعلقة بإمداد المستهلك بالمعلومات وإغرضه أو إقناعه بشراء السلع والخدمات من خلال الاتصال الشخصي في موقف تبادلي<sup>(2)</sup>.

### الفرع الثاني : أهمية وأهداف قوة البيع:

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أنها جميعا تشترك في محاولة إقناع الزبائن وجعلهم أوفياء دائمين للمؤسسة وهذا ما يمثل أهم أهداف المؤسسة والذي يتمثل في الحفاظ على زبائننا

<sup>1</sup>مصطفى زهير، التسويق و إدارة المبيعات، دار النهضة للطباعة و النشر 1984 ص286

<sup>2</sup>عبد الفتاح الشربيني، أساسيات التسويق، جامعة القاهرة 1996 ص392



من خلال الإتصال المباشر بهم والذي يقوم به رجل البيع الذي يعتبر كمثل للمؤسسة وذلك من خلال الحوار المباشر بينهما، حيث يتمكن رجل البيع الكفاء من تحليل شخصية زبونه من خلال أسلوبه في استمالاته لمعرفة طبيعة هذا الأخير .

وتختلف المؤسسات فيما بينها من حيث الأهداف الخاصة التي تحددها للبيع الشخصي وبصرف النظر عن ذلك فإنه يمكن تجميعها في الأهداف التالية:

1/ البحث عن العميل المرتقب

2/ إقناع العميل المرتقب بالشراء

3/ المحافظة على إرضاء المستهلكين لحفزهم على تكرار الشراء ووفائهم لمنتجات المؤسسة

المحافظة على إرضاء المستهلكين لتحفيزهم على تكرار الشراء ووفائهم بمنتجات المؤسسة، يعتمد في كثير من الأحيان على مهارات رجال البيع في التوفيق بين كل من المنتجات المؤسسة حاجات الزبائن وفي التأثير على عملية الشراء، تهتم إدارة المؤسسة بمدى مساهمة هذه الأهداف في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وتتوقف أهداف قوة البيع على كل من إستراتيجية التسويق وطبيعة الاتصال التسويقي، والعديد من الباحثين يصنفون أهداف البيع إلى نوعين، أهداف كمية وأهداف نوعية<sup>(1)</sup> :

**1 - الأهداف الكمية :** وتتمثل فيما يلي :

\* الاحتفاظ بمستوى معين من المبيعات

\* الحصول على حصة من السوق والحفاظ عليها

\* الإبقاء على تكلفة قوة البيع ضمن حدود معينة والحفاظ عليها

\* الحفاظ على مستوى المبيعات والأسعار بصورة تسمح بتحقيق أهداف

المؤسسة كالربح<sup>(2)</sup>

**2 - الأهداف النوعية :** وتتمثل فيما يلي :

<sup>1</sup> محمد صالح الحناوي، ادارة التسويق مدخل الأنظمة الاستراتيجية، دار الجامعات المصرية

ص428، 429.

<sup>2</sup> فريد كورتل وناجي بن حسين. التسويق المبادئ والسياسات، جامعة قسنطينة 2001هـ ص 119.



- \* خدمة المستهلكين الحاليين أي الاتصال بهم وتلقي طلبيات الشراء
- \* البحث عن الزبائن الجدد
- \* الحصول على تعاون الموزعين في ترويج خط المنتجات
- \* إبلاغ الزبائن وبصورة دائمة بالمتغيرات التي قد تطرأ على السلعة أو على جانب من جوانب إستراتيجية التسويق.
- \* مساعدة الزبائن على إعادة بيع السلعة المشتراة
- \* تزويد الزبون بالمساعدة الفنية في حالة احتياجه لها
- \* تجميع المعلومات التسويقية الضرورية ورفعها لإدارة المؤسسة<sup>(1)</sup>

### المطلب الثاني: تنظيم قوة البيع:

يتمثل تنظيم قوة البيع في تحديد المهام الموكلة للبائعين وتحديد عددهم وتوزيع المهام عليهم، لا يجب علينا فهم أن المهمة الوحيدة لرجال البيع تكمن في البيع فقط بل هناك عدة مهام لها من الأهمية توكل اليهم.

#### الفرع الأول: مهام رجال البيع.

تتمحور الأنشطة الرئيسية لقوة البيع في مختلف المهام التي يقوم بها رجال البيع وأهم هذه الأعمال أو المهام يمكن حصرها فيما يلي :

#### \* التنقيب والانتقاء:

يجب على رجال البيع البحث عن زبائن جدد وتحليل احتياجاتهم وإقتراح المنتجات والخدمات المناسبة والتي تستجيب لإحتياجاتهم الحقيقية.

\* تقديم معلومات للزبائن عن المؤسسة وخصائص منتجاتها

#### \* البيع:

أي تجميع طلبيات الزبائن وإبرام الصفقات معهم نيابة عن ادارة المؤسسة.

<sup>1</sup> كورتل و بن حسين ، مرجع ذكر سابقا ، ص119.



\* تجميع معلومات تتعلق بسلوك المستهلكين واتجاهات السوق المنافسة<sup>(1)</sup> وفي هذا الصدد يمكن اعتبار رجال البيع بأنهم أول من يقوم بدراسة السوق والمنافسة للمؤسسة، أو بأنهم عين لمؤسسة على المحيط الخارجي، حيث يسمح لهم اتصالهم الدائم بالجمهور والسوق بغعلام مسؤولي التسويق بكل مامن شأنه أن ساهم في اعداد استراتيجيات تسويقية مناسبة<sup>(2)</sup>

\* وتجدر الإشارة إلى أنه ليست كل المهام التي يقوم بها رجال البيع متشابهة فهي تختلف من مؤسسة لأخرى، وتختلف كذلك حسب تخصصهم وتدريبهم لهذا استوجب على المؤسسة تحديد وظائف هؤلاء وبكل وضوح غير أن مهامه تعتمد على خصائص المؤسسة اختيارات قنوات البيع، الجانب التقني للمنتاج، الزبائن المحتملين ونظامهم الشرائي.

ففي عملية التنظيم تتضمن قوة البيع مجموعة من الأفراد المختلفين من حيث درجة تكوينهم وتخصصاتهم وكذلك درجة انتمائهم للمؤسسة وفي هذا الصدد يمكن ان نميز الحالات التالية:

### 1/ قوة البيع الاجيرة:

وتضم مجموع الافراد المكلفين بالبيع وممثلي المؤسسة وكذلك كل التقنيين والمهندسين التجاريين، وتتمثل مهمتهم الرئيسية في فحص الزبائن وكل الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة<sup>(3)</sup>.

### 2/ قوة البيع الخارجية :

وتضم كل الوكلاء التجاريين المرتبطين بالمؤسسة بعقود و كل الوسطاء التجاريين، ويمكن أن يعمل هؤلاء لصالح المؤسسة فقط وفي هذه الحالة يقومون إلا بتسويق منتجاتها فقط، أو يقوم بالتعامل مع العديد من المؤسسات.

إن قوة البيع كان نشاطها أو تخصصها فهي مسؤولة على قطاع البيع المقسم حسب:

- المناطق الجغرافية إذا كان هدف المؤسسة هو التوسع في السوق.

<sup>1</sup> طبخة بارة، بلفت الياس، بوالفخار كريمة، مذكرة سياسات الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة منتوري قسنطينة 2004/2005 ص 65.

<sup>2</sup> فريد كورتل وناجي بن حسين. ، مرجع سابق الذكره ص 120

<sup>3</sup> نفس المرجع ره ص121



- خطوط المنتجات وذلك بالنسبة للمنتجات ذات التقنية العالية.
- نوعية الزبائن إذ أنه يتم التركيز في هذه الحالة على سلوك الزبون على مستوى قرارات الشراء.
- اهداف البيع المحددة من خلال رقم الأعمال الأجمالى أو حسب القطاعات البعيدة المحددة سلفا.

### الفرع الثاني: حجم قوة البيع :

إن تحديد حجم قوة البيع الموجودة هو مشكل يمكن على العموم تحديد قيمته، ليست كل المؤسسات و الشركات الكبرى تستجد بالتقنيين والباحثين العمليين من أجل حل هذه المشكلة تتوفر عدة طرق أهمها: (1)

#### 1- الطريقة المبينة على أساسها مجهودات رجال البيع:

تتمثل هذه الطريقة فى إحصاء الزبائن المحتملين و توزيعهم فى فئات حسب موقفهم وانشطتهم و مشترياتهم، ثم يتم تقدير عدد الزيارات الضرورية الواجب القيام بها لكل فئة، و اخيرا يتم تحديد عدد الزيارات التى يمكن أن يقوم بها كل رجل بيع إلى زبائن فئة معينة وبذلك يمكن حساب عدد رجال البيع الواجب توظيفهم وفق الصيغة التالية:

$$N = \sum Vi . Ci / Ri$$

N: عدد رجال البيع الواجب توظيفهم.

V: عدد الزيارات الضرورية لفئة معينة من الزبائن حسب الفترة.

C: عدد الزبائن المحتملين.

R: عدد الزيارات الممكن أن يقوم بها رجل البيع لفئة معينة من الزبائن.

I: فئة الزبائن.

#### 2- الطريقة المبينة على أساس العلاقة الخطية بين رقم الأعمال و عدد رجال البيع:

بموجب هذه الطريقة يتم تقدير رقم الأعمال المؤسسة و المبلغ المتوسط للمبيعات المحققة خلال السنة من طرف البائع، ثم يتم تقسيم الرقم الأول على الثاني لنحصل على عدد رجال البيع

<sup>1</sup> YVES CHIROUZE , le marketing de l'étude de marche Au lancement d un produit nouveau, tome 1 2eme édition o.p.u algérienne 1990, PP128 - 129 .



الواجب توظيفهم، وفي حالة توفر معطيات تاريخية يكون من الأفضل الإستعانة ببعض الطرق الإحصائية كطريقة الإنحدار البسيط

$$N = C. A / Mv$$

N: عدد رجال البيع الواجب توظيفهم.

C.A : رقم الأعمال السنوي التقديري

Mv : المتوسط التقديري للبيعات المحققة من طرف البائع خلال السنة

لقد وجهت عدة إنتقادات لهذه الطريقة أهمها أن بعض مديري المبيعات قد يخطئون في إحتساب عدد رجال البيع المطلوبين بسبب ربطهم بين المبيعات وعدد رجال البيع، بمعنى اخر فإنهم يطلبون إعدادا إضافة كلما زادت إيرادات المبيعات و يستغنون عن بعضهم عند ما تقل الإيرادات بينما الواقع يؤكد أن رجال البيع أنفسهم هم الذين يحققون المبيعات الإضافية، وإضافة عدد جديد منهم هو بمثابة إستثمار لرأس مال المؤسسة. وقصد التغلب على هذه الإنتقادات الموجهة لهذه الطريقة يتوجب على مدير المبيعات ان يقارب بين معدل العائد المتوقع بعد تشغيل هذا العدد الإضافي مع العائد المتوقع من الإستثمار في مجالات الترويج الأخرى<sup>(1)</sup>.

### الفرع الثالث : هيكله قوة البيع:

ويقصد بهيكله قوة البيع توزيع المهام بين الباعة وتعيين الباعة ويستطاع القيام به حسب أربع مميزات اساسية وهي:

#### 1- القطاعات الجغرافية :

التنظيم على اساس القطاعات الجغرافية هي الأكثر سهولة، تكون بتكليف كل ممثل بمنطقة محددة بدقة: ولاية واحدة، عدة ولايات، مجموعة مناطق حضرية... إلخ داخل هذه المنطقة رجل البيع مكلف ببيع كل منتوجات الشركة لجميع الزبائن أو المزارين<sup>(2)</sup>

#### 2- التنظيم حسب المنتج :

إذا كانت منتوجات الشركة متنوعة الخواص وإذا كانت عملية البيع لكل واحد منهما تتطلب مهارات تقنية مختلفة، يكون هنا في غالب الأحيان تخصيص الباعة لكل منتج، هذه الطريقة

<sup>1</sup> فريد كورتل وناجي بن حسين، مرجع سابق الذكره ص 123

<sup>2</sup> JACQUES LENDREVIE & DENIS LINDON, MERCATOR, 5E,E EDITION 1997 Dalloz P 393



مكلفة على الأولى فيما يخص مصروف الموصلات، وتستطيع أن تشمل على بعض الغموض، بما أن ممثلين كثيرين للشركة يكونون في بعض الأحيان مطلوب منهم زيارة زبون واحد إذا كان هذا الزبون مهم ويتعامل في منتجات كثيرة لنفس الشركة<sup>(1)</sup>

### 3- التنظيم حسب الزبائن :

إذا كان الزبائن هم الذين يقدمون اختلالات كبيرة لاحتياجاتهم وطلبات مشتريات... إلخ، يمكن في هذه الحالة خوصصة الممثلين حسب الزبائن وعلى هذا الساس بعض المخابر الصيدلانية تعين 3 فرق ممثلة لـ 3 أنواع من الزبائن: فريق زيارات طبية للأطباء لزيارة صيادلة الجملة وفريق لعود المشتريات لمحلات تركيب الأدوية<sup>(2)</sup>

### 1- التنظيم حسب المهمة :

آخر نوع من التوزيع المهام بين الباعة يكون بتخصيصهم كل مهمة. وبعض رجال البيع يكونون مكلفين مثلا بالاطلاع على زبائن جدد، آخرين للتفوض واخذ الطلبات من الزبائن المتفاهم معهم وآخرين الشراء أو التفاوض مع المساحات الكبرى. للعلم مميزات كثيرة تستطيع أن تكون مشتركة بينهم وعلى الخصوص طرق تنظيمهم حسب النتوجات، الزبائن والمهمات فهم على العموم مند مجين في تقسيم جغرافي<sup>(3)</sup>. إن تقسيم القطاعات يكون بطريقة تضمن عمل أو قوة بيع معقولة لكل ممثل وتقليل تكاليف تنقلاتهم، هذه الطرق سهلة وإقتصادية ومن جهة أخرى تقتضي التقليل بقوة التصادم بين رجال البيع ادا كانت منتوجات وزبائن الشركة اكثر تجانسا حتى يستطيع الممثل الواحد للشركة العمل بنجاعة وتوصيل جميع المنتوجات لجميع الزبائن.

### المطلب الثالث: تكوين رجال البيع:

<sup>1</sup> فريد كورتل و ناجي بن حسين مرجع سابق الذكر ص 393.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ص 394

<sup>3</sup> JACQUES LENDREVICE & DENIS LINDON, OP.CIT p 394



يعتبر إنتقاء وتكوين عناصر قوة البيع من أساسيان البيع الفعال، حيث أن مدير المبيعات لا يمكنه أن يحقق أهدافه إلا إذا إستعان بمجهودات وكفاءات رجال البيع لذا يجب إنتقاءهم بشكل أمثل حتى يسهل عملية تكوينهم وتدريبهم

### الفرع الأول: إنتقاء رجال البيع

نظرا للمهام الدقيقة والمهمة التي يكلف بها رجال البيع يتوجب على إدارة المؤسسة أن تحسن إختيارهم، وتتجلى بمراعاة الحيطة والدقة في القيام بهذه المهمة، الأمر الذي يؤدي إلى قلة معدل دوران رجال البيع وإستقرار أفراد إدارة المبيعات في المؤسسة مما يخدمها في تحقيق أهدافها الأستراتيجية. وعليه تقوم إدارة المبيعات عادة بتحديد المؤهلات والصفات القياسية لرجل البيع المناسب وتقوم بفحص جميع حالات طالبي الإستخدام لتقف على مدى توفر هذه الحصاص فيهم، وتستعين في ذلك بعدة وسائل وأدوات منها المقابلة الشخصية والإختبارات وتوصيات المؤسسات التي عملوا بها.... إلخ<sup>(1)</sup>

ويمكن أن نلخص الحصاص التي يجب أن تتوفر في رجل البيع الذي سيتم إنتقائه فيمايلي: مؤهل مناسب، الخبرة، القدرة على الإتصال، إجادة إستخدام اللغة، الذكاء، الثقة بالنفس، المظهر الجيد، القدرة على التكيف، الطاقة والحيوية، الجاذبية في الحديث، اللياقة الطيبة، الإستعداد، الأمانة، القدرة على التفكير بأسلوب تحليلي، القدرة على تنظيم الوقت والعمل<sup>(2)</sup>

بعد تحديد الشروط والحصاص الواجب توفرها في رجال البيع الجدد، يبدأ الإختيار الفعلي عن طريق دراسة طلبان الإستخدام والمقابلة الشخصية للمترشحين، حيث تعتبر المقابلة من بين الوسائل الرئسية التي يتم الإعتماد عليها في إختيار رجال البيع. ولقد كدت التجارب والخبرة أن المقابلة الشخصية وحدها لاتعتبر كافية لإختيار رجال البيع ولكنها عظيمة الفائدة عندما يعتمد عليها بجانب غيرها من وسائل الإختيار.

ويمكن التميز بين عدة أنواع من المقابلات، أهمها المقابلة الإبتدائية أو الأولية، والمقابلة الرئسية، ويكون الغرض من المقابلة الأولى التصفية الشريعة بقصد إستبعاد غير الصالحين للبيع إما المقابلة الرئسية فتزود المؤسسة بمعلومات وبيانات إضافية مما لا يمكن إستيفائه عن طريق

<sup>1</sup>مصطفى زهير، مرجع سابق ذكره، ص 291، ص 294.

<sup>2</sup>عبد السلام ابوقحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية 2001 ص 382.



طلب الإستخدام أو الأختيار وتعطيها فكرة واضحة عن نوع التدريب الذي ينقص طالب الوظيفة بصفة خاصة، كما أنها تزود طالب الوظيفة بمعلومات أساسية عن المؤسسة ونشاطها وطبيعة الوظيفة المرشح لها وظروفها ومزاياها (1)

بعد إنتقاء رجال البيع تقوم المؤسسة بتدريبهم وتعديل تقصدهم .

### الفرع الثاني: تدريب رجال البيع :

يقصد بتدريب رجال البيع تكوينهم نفسيا وعقليا وعمليا، وذلك لتنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل أداء وظائفهم على أكمل وجه، وبهدف التدريب الى تعريف رجال البيع بدورهم وبمنتجات المؤسسة، وكذا تزويدهم بمعلومات حول الزبائن وطرق التعامل معهم، وكذلك تدريبهم على كيفية البيع والقيام بالأعمال التابعة لها. (2)

### 1/تخطيط برامج التدريب:

إن الخطوة الأولى لتخطيط برامج التدريب هي تحديد مايجب ان يتضمنه البرنامج، فبالرغم من ان الهدف الأول هو التأكد من إمكان تصريف المنتجات، فهناك أهداف أخرى ربما يكون من أهمها الوصول الى الحد الأقصى للمبيعات في ظل النفقات الدنيا المتوفرة، فعامل البيع المدرب جيدا يستطيع أن يحقق كمية أكبر من المبيعات في وقت أقل من العامل الآخر الغير مدرب (3) وقصد تحديد الأهداف الواجب ان يحققها برنامج التدريب لابد من التعرف على الأهداف العامة لإدارة المبيعات "زيادة المبيعات، زيادة الأرباح، استمرار تقييم المشروع ونجاحه" وكذلك لابد من رسم السياسات التي تمكن من تحقيق هذه الأهداف والتعرف عليها وكيف تعمل الإدارة على تحقيقها من أجل ضبط الأهداف المحددة لبرنامج التدريب.

### 2/تقييم برنامج التدريب:

نظرا لما يتطلبه برنامج التدريب من نفقات باهضة، حتى ولو تم استخدام ابسط الطرق للتدريب فلا بد نتائج لها قيمة واهية خاصة بالنسبة للمؤسسة، وإلا كان برنامج التدريب مجرد إنفاق إسرافي لا فائدة منه، ولذلك تظهر أهمية تقييم نتائج التدريب تقييما جيدا من أجل إعادة

<sup>1</sup>فريد كورتل وناجي بن حسين ، مرجع سابق ذكره ص123

<sup>2</sup>مصطفى زهير، مرجع سابق ذكره، ص296

<sup>3</sup>محمد السعيد عبد الفتاح، التسويق، دار النهضة العربية للطباعة والنشر 1984 ص 452.



النظر في بعض العيوب التي من الممكن انها كانت في برنامج التدريب السابق وإعادة ضبط برنامج جديدة تكون أكثر تماشياً مع الأهداف الجديدة للمؤسسة.  
ومن الصعوبات التي تواجه إدارة المؤسسة في تقييم برنامج التدريب ان نتائجها لا تظهر إلا بعد فترة طويلة من إكمال التدريب مما يتطلب إنتظار وقت كافي في مراقبة التغيرات التي قد تحدث في الطرق والوسائل البيعية المتبعة من طرف رجال البيع<sup>(1)</sup>.

### المطلب الرابع : تنشيط ومراقبة قوة البيع

رغم الإختيار السليم والتدريب الفعال لرجال البيع، إلا أنه لا بد من تنشيط قوة البيع وتحضير قوة العمال نحو أداء افضل وبذل مجهودات أكبر، إلا أن هذا لا يمنع من فرض الرقابة على رجال بغرض تحقيق التأكد من مدى تحقيق الأهداف المحددة سابقا.

### الفرع الأول: تنشيط قوة البيع:

وتكون عن طريق تقديم المساعدات اللازمة لرجال البيع في اداء أعمالهم مثل تزويدهم بـ (دفاتر البيع، فهرس العملاء، اسعار المنتجات...) واعلامهم والاتصال الشخصي بهم ومنحهم الوسائل والإمكانات لزيادة العملاء في المستقبل، كما يمكن تنظيم مسابقات بين البائعين ومنح مكافئات لأفضلهم، وعادة ما يتم التركيز على الأجور الممنوحة لرجال البيع ويرجع ذلك اساسين هما:

\* المستوى الإقتصادي والإجتماعي المطلوب أن يعيش فيه عمال البيع إذ يعتبر بمثابة سفراء المؤسسة في الخارج.

\* يجب أن نشجع طرق الدفع المستخدمة ليحث رجل البيع على بذل كل جهده لزيادة المبيعات وزيادته لانه للمؤسسة.

وتختلف الطرق المعتمدة في تحديد أجور رجال البيع ومن بين أكثر الطرق استخداما في تحديد الأجور نذكر:

أ- طريقة المرتب الثابت:

<sup>1</sup>فريد كورتل وناجي بن حسين ، مرجع سابق ذكره ص124-125.



تعتبر هذه الطريقة من ابسط طرق الدفع المستخدمة، وبواسطتها يحصل رجال البيع على مبلغ ثابت في فترات ثابتة (كل شهر مثلا) ويدفع هذا الأجر لرجل البيع نظير الخدمات المقدمة للمؤسسة وبالإضافة إلى ذلك قد يتسلم رجال البيع مبلغا آخر لتغطية النفقات التي يتطلبها العمل الذي يقومون به<sup>(1)</sup>

وتستخدم هذه الطريقة في الحالات التالية:

- \* حين تقدم المؤسسة منتوجا جديدا للسوق، أذانه في مثل هذه الحالات فإن حجم المبيعات لا يتوقف على جهود البيع فقط، بل يتوقف أيضا على نوع وطبيعة وجودة السلعة ومدى إقبال الجمهور عليها ومدى منافسة السلع البديلة
- \* حالة إقحام المؤسسة لأسواق جديدة لا يعرف عامل البيع عليها معلومات كثيرة.
- \* حالة كون عامل البيع تحت التمرين أو مازال مبتئا ولا تمكنه خبرته القليلة من تحقيق دخل مناسب.

#### ب - طريقة المرتب بالعمولة:

إنها الطريقة الأكثر اعتمادا من قبل غالبية المؤسسات، حيث يحصل عمال البيع على مرتباتهم تبعا لكفئتهم الإنتاجية، والتي يمكن قياسها عن طريق حجم المبيعات، ويعكس طريقة الدفع بالمرتب الثابت فإن الحصيلة المخصصة للجور سوف تختلف باختلاف الجهود المبذولة، وتمتاز هذه الطريقة بالمرونة، فهي تتلائم بسرعة مع المشاكل الخاصة بالمؤسسة وظروفها<sup>(2)</sup>

#### ج - الجمع بين طريقة الأجر الثابت وطريقة العمولة:

لقد انتشرت طريقة الربط بين المرتب الثابت والعمولة وذلك قصد الجمع بين مزايا الطريقتين، فعندما تطبق مؤسسة ما طريقة المرتب الثابت يشعر مدير المبيعات بالحاجة على وسيلة لتحفيز رجال البيع كي يبذلوا مجهودا مضاعفا، وعندما تستخدم المؤسسة طريقة المرتب بالعمولة يشعر مدير المبيعات بأن يديه مغلولة بسبب نقص الرقابة على جهود رجال البيع، وكن إذا تم الربط بين الطريقتين فإن إدارة المؤسسة تأمل تحقيق حاجياتها إلى الرقابة الفعالة وحاجاتها إلى وجود حوافز<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> Henri Robert, Force de vente,; technique de gestion, paris 1996 p85.

<sup>2</sup> IBID , p86

<sup>3</sup> عبد السلام ابوقحف، المرجع السابق ص390.



### الفرع الثاني: مراقبة قوة البيع

إن الهدف من الرقابة أو المراقبة هو التأكد من مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وكما نعلم فغن المهام الإدارية لأي مشروع تبدأ بتحديد الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل المتعلقة بالإدارة التي يشرفون عليها ضمن الإطار العام للأهداف العامة الخاصة بالمشروع ككل، وحتى يتم الوصول إلى هذه النقطة يكون مدير المبيعات مسؤولاً عن المهام الإدارية الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والمراقبة، وذلك بغتباع الخطوات التالية:

1- تحديد مستويات معينة للأداء المتعلقة برجال البيع

2- الإشراف على التنفيذ الفعلي للمهام الخاصة بقوة البيع

3- مقارنة التنفيذ الفعلي على المستويات المحددة سلفاً

4- اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية من أجل تحسين الأداء

وتشكل هذه الخطوات الأربعة وظيفية الرقابة، إذ أن الخطوات الأولى تتمثل في التخطيط الذي يتضمن تحليل وتصنيف وترتيب المعلومات الواردة في السجلات والتنبؤ بأحوال السوق، ثم يتحدد أهداف المبيعات واختيار منافذ التوزيع وتحديد السياسات البيعية، وهذا ما يتطلب دراسة وتشخيص مصادر القوة والضعف لدى رجال البيع، أما بالنسبة للخطوة الثانية فتتعلق بإعلام رجال البيع بجميع العوامل التي تهتم بها الإدارة كي تكون طريقتهم في الأداء سليمة، وهذا البيان يجب أن يساعدهم في نشاطهم، إذ تعمل بعض المؤسسات على زيادة جهود رجال البيع من خلال تحديد مستويات محددة يتم التعبير عنها بوحدات كمية كالمبيعات مثلاً. وأخيراً تعمل إدارة الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف ومراجعة الخطة أو المعيير المختلفة التي استخدمت حتى تصبح الخطة أكثر نجاحاً في تحقيق الأهداف أو تعديل الأهداف لتصبح أكثر واقعية<sup>(1)</sup>.

### المطلب الخامس : قياس فعالية رجال البيع وتقييمها:

<sup>1</sup> فريد كورتل وناجي بن حسين . ، مرجع سابق ذكره ص 127



يمثل نجاح التفاوض التجاري النتيجة الملموسة لنجاح البائع في تحقيق اهدافه، وتكون نتيجة هذا التفاوض بين رجال المبيعات والعميل ابرام الصفقة معه وبالتالي تمكن اعتبار ان رجل البيع قد حقق هدفه، اما اذا لم يخلص التفاوض إلى نفاق معين فيجب أن يعاد النظر في طريقة عمل رجل البيع

### الفرع الأول: التفاوض التجاري:

#### 1- تعريف التفاوض التجاري:

يمكن تعريفها بأنها منافسة أو حوار هادف بين طرفين تربطهما مصلحة مشتركة، فهي تستهدف الوصول تستهدف الوصول إلى اتفاق مرضي يساهم في تحقيق اهدافها، وقد تتم عملية التفاوض بأسلوب مباشر أو غير مباشر، والأسلوب المباشر هنا يكون من خلال المقابلة أو الجلوس على مائدة التفاوض أي انها تتم وجها لوجه. أما الأسلوب غير المباشر فيكون من خلال المرسلات المتبادلة بين طرفي المفاوضة أو من خلال التلفون أو وسطاء<sup>(1)</sup>.

#### 2- مراحل التفاوض التجاري:

يمر التفاوض التجاري بثلاث مراحل أساسية:<sup>(2)</sup>

##### 1- المرحلة التحضيرية:

قبل البدء الفعلي للتفاوض يتوجب على رجل البيع ان يحضر نفسه جيدا وذلك من خلال التعرف مسبقا وبصفة جيدة على كل من: المنتج، السوق. تقنيات البيع التي يجب أن تكون مناسبة، العميل الذي يهدف التعامل معه.

##### 2- مرحلة المقابلة:

لقد عينت هذه المرحلة بالعديد من الدراسات بإعتبارها المرحلة الحقيقية والجوهرية في التفاوض وتقوم كل دراسة من بين هذه الدراسات على اقتراح نموذج تفاوض معين.

##### أ- نموذج AIDA:

<sup>1</sup> عبد السلام ابوقحف، مرجع سابق الذكر ص385

<sup>2</sup> CHANTAL AMMI , le marketing un outil de décision face a l'incertitude .ed: Telcon marketing, Paris 1993 P 171.



ويضم هذا النموذج أربع خطوات هي الإنتباه ثم الإهتمام الذي يتمثل في التعريف بمزايا المنتج وامكانية تجريب استعماله، ثم الرغبة في الشراء وأخيرا القيام بالشراء فعلا. ويتناسب هذا النموذج مع المنتجات ذات الإستهلاك الواسع.

### ب- نموذج CAIBED :

يضم ستة مراحل هي الإتصال أو إلقاء العميل ثم إثارة انتباهه واهتمامه بالمنتجات المؤسسة والوصول إلى تحسيسه بالحاجة إلى المنتج المعروض عليه ثم ترغيبه في إقتنائه إلى أن يقوم العميل بنفسه بطلب المنتج وهنا يكون رجل البيع قد بلغ الهدف من تفاوضه مع العميل.

### ج- نموذج DIPADA :

وهو نموذج ب 6 مراحل أيضا يبدأ بالتعريف بالمنتج ثم تحديد مواصفاته وتقديم جميع الحجج و البراهين على مدى جودته و تلبية للحاجات الحقيقية للعمل حتى يصل العميل إلى مرحلة تقبل المنتج المعروض عليه.

ثم تأتي مرحلة ترغيبه شراؤه واخيرا القيام بشراؤه، يتناسب هذا النموذج أكثر مع المنتجات الصناعية، إذ أنه يدمج مفاهيم تحديد الحاجات و ضرورة تقديم الدليل على تكيف واستجابة العرض المقدم لهذه الحاجات.

يجب على البيع أثناء المقابلة مع العملاء عن تحدد بشكل دقيق شروط و ظروف البيع على مستوى السعر و طرق التسديد و اجالها ويبيدي إستعداده لحل أي أشكال يمكن إن يطرح فيما بعد مع إلتزامه بإحترام تعهداته.

### 3- مرحلة المتابعة :

تعتبر المتابعة المرحلة اللاحقة من مراحل التفاوض التجاري تتميز بمتابعة العميل المتفق معه لكي يصبح زبونا دائما للمؤسسة، حيث يجب أن يكسب رجل البيع المزيد من العملاء الأوفياء ولايمكنه تحقيق ذلك إلا عن طريق متابعتهم و مساعدتهم في بعض الخدمات التي يكونوا في حاجة إليها.

**الفرع الثاني : قياس فعالية رجال البيع :** وفي هذا الخصوص تجدر الإشارة إلى أنه

برغم عدم توافر معيار معين يلقي القبول العام بحيث يمكن إستخدامه لقياس فعالية رجال البيع،



إلا أنه من الممكن عرض المعايير و المؤشرات الآتية بعد و مع ضرورة الأخذ في الإعتبار مايلي (1):

- 1- يجب أن تحدد المؤسسة حجم المبيعات المطلوبة تحقيقها خلال فترة زمنية معينة
  - 2- يجب ان تقوم بتحديد ميزانية لرجال البيع في ضوء حجم المبيعات المطلوبة تحقيقها
  - 3- إن البيع الشخصي و مدى الإعتماد عليه تحكمه عوامل عديدة
  - 4- إن حجم المبيعات المستهدف خلال فترة زمنية يمكنه تحديده إما في ضوء مبيعات الشركة السابقة، أو الأساليب الحكيمة، أو أساليب التنبؤ..... إلخ
  - 5- عند حساب معدلات أو سن فعالية رجال البيع يجب اجراء مقارنة على أساسين:
    - أ- المقارنة الأفقية من خلال مقارنة أداء رجال البيع في المؤسسة بتوسطات رجال البيع على مستوى الصناعة
    - ب- المقارنة العمودية أي المقارنة للإنجاز في السنوات سابقة.
- حساب معدلات ونسب فعالية رجال البيع :
- يمكن عرض عدد من الأمثلة لحساب معدلات ونسب فعالية رجال البيع كآلاتي (2):
- 1- حساب فعالية ميزانية رجال البيع لقياس مدى فعالية وحدة نقدية أجر أو مكافأة لرجال البيع في إداره أو توليده لقيمة معينة من المبيعات.
- ويمكن حساب هذه النسبة كآلاتي:

قيمة المبيعات
-----
اجمالي تكاليف رجال البيع

<sup>1</sup> عبد السلام ابوقحف، مرجع سابق الذكر ص 380

<sup>2</sup> نفس المرجع ص 381- ص 382.



ويمكن حساب هذه النسبة بالكمية أيضا:

2- فعالية /إنتاجية رجل البيع الواحد وتحسب كالآتي:

$$\frac{\text{المبيعات بالقيمة أو الكمية}}{\text{عدد رجال البيع}}$$

ويمكن تطبيق المعادلة / النسبة السابقة على أساس:

أ- نوع المنتجات

ب- القطاعات السوقية (كالمناطق الجغرافية على سبيل المثال)

د- أي أسس أخرى

ج- حساب نصيب المبيعات من تكاليف (ميزانية) رجال البيع

$$\frac{\text{( الميزانية ) تكاليف رجال البيع}}{\text{المبيعات ( بالقيمة أو الكمية )}}$$

وتطبق هذه المعادلة بالنسبة لميزانية رجال البيع بصورة مجملة على النحو السابق أي

(المرتبات+التكاليف+ أي انفاق آخر) أو بالنسبة للمرتبات فقط أو المكافآت فقط

1- معدل العائد على جهود رجال البيع (كأصل من الأصول)/اسهام رجل البيع في تحقيق

الأرباح

$$\frac{\text{صافي الربح الناتج عن نشاط البيع الشخصي}}{\text{عدد رجال البيع ( تكلفة رجال البيع)}}$$

2- فعالية حركة رجال البيع الشخصي في حالة تبعيتهم الوظيفية للشركة وتقاس عن طريق

حساب النسب والمعدلات الآتية :



أ - معدل دوران رجال البيع الشخصي ويمكن حسابه كالآتي :

$$\frac{\text{عدد تاركي الخدمة}}{\text{متوسط عدد رجال البيع}}$$

تاركي الخدمة: في حالة الأسباب الإرادية أو الغير إرادية أو الإثنين معا.

ب - نسبة الغياب أو نسبة عدم فعالية أيام العمل

$$\frac{\text{عدد أيام الغياب}}{\text{عدد أيام العمل الإجمالي}}$$

ج - متوسط الأجر / المكافاة الإجمالية لرجل البيع الواحدة

$$\frac{\text{ميزانية رجال البيع}}{\text{متوسط عدد رجال البيع}}$$

وأخيرا يمكن القول أن حسن الإختيار والتدريب الجيد لرجال البيع يساعد في تحقيق انخفاض معدل دوران العمالة وتحقيق الأهداف التي تسعى الشركة الى بلوغها وهذا بتحقيق توزيع أكبر وتخفيض تكلفة رجال البيع بصفة عامة في علاقتها بالأهداف المحققة.

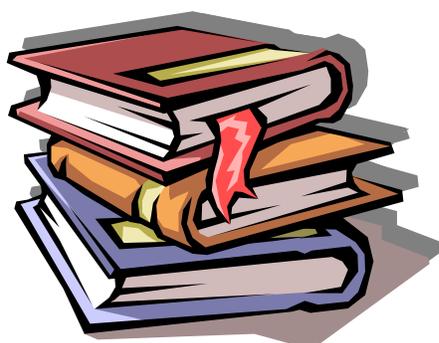


## خاتمة الفصل :

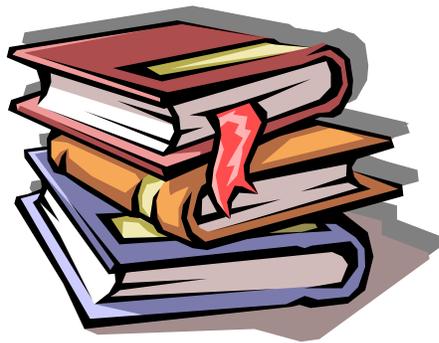
رأينا في هذا الفصل الأخير من الدراسة النظرية لإستراتيجية التوزيع في المؤسسة الاقتصادية، أن التوزيع لا يقوم فقط على اختيار قناة وتسييرها لبلوغ الأهداف التسويقية الموجودة، إنما يعتمد أيضا على آليتين مكملتين هما التوزيع المادي بشقيه أي التخزين والتنقل، وقوة البيع.

إن الدعم اللوجستيكي الذي يوفره التخزين والنقل للشبكة التوزيعية هو في الأساس العمود الفقري الذي تقوم عليه هذه الأخيرة، أما قوة البيع فيمكن اعتبارها من دون تردد رجلي هذه الشبكة التوزيعية للوصول إلى أبعد الحدود المكانية والذهنية للمستهلك. وبهذا فقط يمكن القول أن التوزيع فعال وأن الإستراتيجية التوزيعية قد بلغت الأهداف وأن تسويق المؤسسة في صحة جيدة تمكنه من ضمان استمرارها ومواكبة التطور الحاصل حولها.

# الجانب التطبيقي



# الفصل الرابع



## الفصل الرَّابِع : إستراتيجية التوزيع في ملبنة نوميديا .

### مقدِّمة الفصل :

كما هو معروف لدى الدارسين ، فإنَّ الدِّراسات النَّظريَّة لا تتوافق في بعض الأحيان ، إن لم نقل في معظمها ، مع الدِّراسات الميدانيَّة أو التَّطبيقيَّة في المؤسَّسات الإقتصاديَّة ، ذلك أنَّ الواقع المعاش يكون غالبا عكس المثالي النَّظري ، و السَّبب يعود إلى بعد المؤسَّسة الإقتصاديَّة عن الميدان العلمي تطبيقا و مواكبة الأمر الذي أدَّى بالمؤسَّسة الجزائريَّة إلى التَّخبط اليوم في جملة من المشاكل أدَّت في بعض الأحيان حتَّى إلى زوال هذه الأخيرة في بعض الأنشطة و القطاعات الإقتصاديَّة .

و لعلَّ أهم هذه المشاكل اليوم في نظرنا هو مشكل التَّوزيع الذي تعاني منه معظم المؤسَّسات الإقتصاديَّة و ما يؤدِّيهِ من كساد للسلع و الخدمات و بسبب التَّنافس الشرس للحصول على أهمَّ المقاطعات السوقيَّة للتمكّن من البيع و من تمَّ التَّواصل و الإستمراريَّة في التواجد داخل السَّوق . و قد ارتأينا أن نتناول بالدِّراسة التَّطبيقيَّة الميدانيَّة « مؤسَّسة ملبنة نوميديا » لإنتاج الحليب و مشتقاته بقسنطينة ، لتتعرَّف أكثر على مدى مطابقة النَّظريَّة العلميَّة لواقع المؤسَّسة الإقتصاديَّة من عدمها، و هذا من خلال التَّعرَّف على المؤسَّسة و قدرتها الماديَّة و البشريَّة ثمَّ واقعها التَّسويقي في ظلَّ التَّحوُّلات الإقتصاديَّة ، الدوليَّة و الوطنيَّة من جهة ، و من جهة أخرى واقع التَّوزيع موضوع مذكرتنا بهذه المؤسَّسة قصد التَّعرَّف على مختلف المشاكل المطروحة به للتمكّن من اقتراح الحلول المناسبة العلميَّة للخروج منها .

و سنقسِّم دراستنا في هذا الفصل كالآتي :

المبحث الأوَّل : التَّعريف بملبنة نوميديا .

المبحث الثَّاني : التَّعريف بخط منتجات ملبنة نوميديا .

المبحث الثَّالث : واقع التَّسويق بملبنة نوميديا .

المبحث الرَّابِع : واقع إستراتيجية التَّوزيع في ملبنة نوميديا .



و أخيرا نتطرق إلى المشاكل التي تعاني منها الملبنة في تطبيقها لسياستها التوزيعية مع إقتراح الحلول الممكنة للخروج من ذلك .

### المبحث الأول : التعريف بملبنة نوميديا

#### المطلب الأول : بطاقة فنية لملبنة نوميديا:

##### الفرع الأول : نشأتها :

لم يكن الديوان الوطني للحليب و مشتقاته سوى تعاقدية تابعة لدار الفلاحة Coopérative Laitière في سنوات الخمسينات ، و بعد الاستقلال مباشرة أصبحت هذه التعاقدية تابعة للجنة التسيير الذاتي.

تأسس الديوان الوطني للحليب و مشتقاته بتاريخ 1968/07/16 من طرف مكتب دانمركي للدراسات بموجب قرض من الدانمارك ، أطلق عليه اسم ONALAIT أي الديوان الوطني الجزائري للحليب .

و قد قسم هذا الأخير إلى ثلاث مركبات هي:

- مركب الحليب و مشتقاته بقسنطينة COLAC

- مركب الحليب و مشتقاته بالجزائر COLAITAL

- مركب الحليب و مشتقاته بوهران CLO

أما مشروع وحدة قسنطينة فقد دخل حيز التنفيذ سنة 1974 في إطار برنامج التنمية الصناعية الوطنية ، و اكتمل هذا المشروع ، و ظهر إلى الوجود في شكل ملبنة نوميديا في **جانفي 1980** بقدرة إنتاجية يومية تقدر ب **282000 لتر يوميا** من الحليب .

و في **جانفي 1981** أي بعد الإنطلاقة بسنة جاءت فكرة تقسيم الديوان الوطني للحليب إلى ثلاث دواوين جهوية هي :



- الديوان الجهوي للحليب و مشتقاته بالوسط تحت تسمية ORLAC و هذا طبقا للمرسوم 81/353 الصادر في 1981 /12/19
- الديوان الجهوي للحليب و مشتقاته بالغرب تحت تسمية OROLAIT و هذا طبقا للمرسوم 81/354 الصادر في 1981 /12/19
- الديوان الجهوي للحليب و مشتقاته بالشرق تحت تسمية ORELAIT و هذا طبقا للمرسوم 81/352 الصادر في 1981 /12/19

و كان مقرّ الديوان الجهوي الشرقي للحليب و مشتقاته يتمركز بمنطقة الحجار ولاية عنابة، تفرّعت عنه 4 وحدات هي :

- 1- وحدة عنابة .
- 2- وحدة قسنطينة .
- 3- وحدة سطيف .
- 4- وحدة باتنة .

و ابتداء من تاريخ 1997/12/22 تمّ حلّ الدواوين الجهويّة الثلاث لتصبح كلّ الوحدات في إطار التوجّه الإقتصادي الجديد نحو إقتصاد السوق . مؤسّسة مستقلّة ذات أسهم ليبلغ العدد الإجمالي للمؤسّسات 18 مؤسّسة أصبحت تابعة كلّها لمجمع الحليب الصناعي GIPLAIT الكائن مقرّه بالجزائر العاصمة .

و انطلاقا من نفس التاريخ ظهرت إلى الوجود « ملبنة نوميديا بقسنطينة » كمؤسّسة مستقلّة ذات أسهم برأس مال قدره 150 00 000 000 دج ، يسيّرها رئيس مدير عام و مجلس إدارة .

#### الفرع الثاني: الموقع و المساحة :

ملبنة نوميديا لإنتاج و تسويق الحليب و مشتقاته تتواجد حاليّا في منطقة شعب الرصاص على بعد 4 كلم جنوب شرق قسنطينة ، تتربّع على مساحة تقدّر ب 5 هكتارات مستطيلة الشكل و مقسّمة كالآتي :

- هكتار و 582 م<sup>2</sup> مساحة مبنية .



- ثلاثة هكتارات و 468 م<sup>2</sup> مساحة غير مبنية .

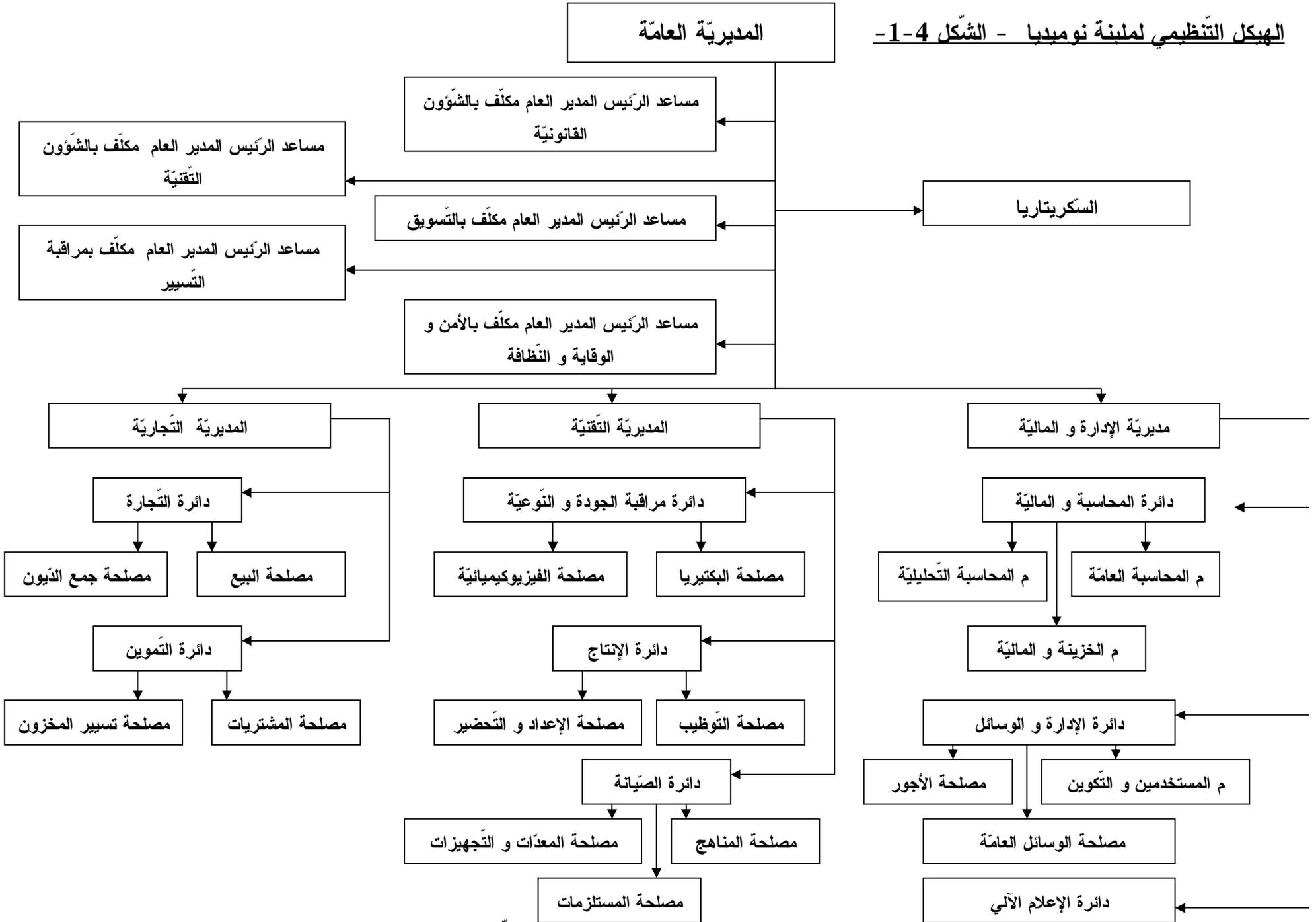
و تتشكل المساحة المبنية كالاتي :

- الإدارة على شكل عمارة من طابقين .
- مركز المراقبة و الأمن و الإستقبال عند مدخل المؤسسة .
- المصنع بجميع ورشاته .
- المخازن .
- رصيف التوزيع .

الفرع الثالث : المستخدمين ( الموارد البشرية بالملبنة ) :

يبلغ عدد المستخدمين بملبنة نوميديا 229 يتوزعون حسب الهيكل التنظيمي الآتي :

الهيكل التنظيمي لمدينة نومديا - الشكل 4-1 -



المصدر : مصلحة المستخدمين و التكوّن

**1/ المستخدمين :**

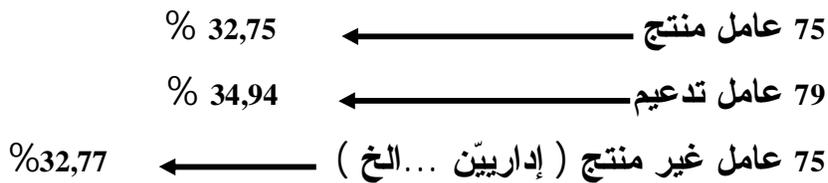
تنتج المؤسسة حاليًا ما يقارب 120 000 لتر يوميًا من الحليب ومشتقاته بفضل تضاعف جهود 229 عامل ، و قصد فهم ذلك نتطرق إلى ما يلي :

**الجدول 1-4 : توزيع العمّال حسب الهيكل التنظيمي**

نوع العمّال	الوظائف	عدد العمّال	النسبة
عمّال منتجين	- دائرة الإنتاج	75	%32,75
عمّال التّدعيم	- دائرة الصّيانة	19	%8,29
	- دائرة المخبر	17	%7,42
	- دائرة التّجارة	28	% 3,92
	- دائرة التّموين	09	%12,23
	- التّنظيف	06	%2,62
عمّال غير منتجين	- المدير العام	01	%0,44
	- إطار مكلف بالتّسويق	01	%0,44
	- مديريّة الإدارة و الماليّة	39	%17,03
	- مساعدي الرّئيس	02	%0,88
	المدير العام - الأمن و الحراسة	32	%13,98
المجموع	/	229	%100

**المصدر : مصلحة المستخدمين و التّكوين**

من خلال الجدول 1-4 نلاحظ أنّ مستخدمي ملبنة نوميديا موزعين كالآتي :



## 2/ المستخدمين حسب اليد العاملة المباشرة و الغير مباشرة :

الجدول 4-2 : المستخدمين حسب اليد العاملة المباشرة  
و الغير مباشرة

النسبة	عدد العمّال	تصنيف العمّال
32,75 %	75	يد عاملة مباشرة
67,25 %	154	يد عاملة غير مباشرة
100 %	229	المجموع

### المصدر: مصلحة المستخدمين و التكوين

من خلال الجدول 4-2 يتّضح ما يلي :

أنّ مؤسسة نوميديا تشغل بيد عاملة مباشرة تقدّر ب 75 عامل و هو عدد يمثّل نسبة 32,75% من العدد الإجمالي لعمّال المؤسسة و المقدّر ب 229 عامل .  
أمّا اليدّ العاملة الغير مباشرة فتقدّر ب 154 عامل أي ما يعادل 67,25% ، و منه نستنتج أنّ المؤسسة تعتمد أكثر على اليدّ العاملة غير المباشرة ( الإداريين ) ، و هذا ما يؤثّر سلبياً على نشاط المؤسسة الإنتاجي ، حيث كان من المفروض حدوث العكس .

### المطلب الثاني : الأهداف و المهام الأساسية لملبنة نوميديا :

بما أنّ هدف أيّ مؤسسة إقتصادية هو تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح عن طريق الوصول بالمبيعات إلى أقصى ما يمكن ، و بالتّالي زيادة الإنتاج و من ثمّ الحصول على مكانة مرموقة في السّوق ، و موقعة المنتج في ذهن المستهلك ، لأنّ هذا الأخير هو المحرك

الأساسي لمنتجات المؤسسة ، لجعلها تواكب التطور الحاصل في الصناعات الغذائية ، و من بين المهام و الأهداف التي تسعى ملبنة نوميديا لتحقيقها ، نذكر ما يلي :

\* بلوغ تنسيق أمثل بين الملبنة و باقي المؤسسات الأخرى المماثلة في النشاط الصناعي الغذائي للاستفادة من الخبرات المقدمة من الإطارات المشاركة في مجلس إدارة الملبنة .

\* تنظيم و تطوير هياكل الصيانة و طرقها للتمكن من الإستغلال الأقصى للتجهيزات الإنتاجية .

\* الزيادة من خط الإنتاج كهدف تسمو إليه الملبنة عن طريق محاولة الحصول على آلة جديدة بتغليف متطور لصناعة مادة الياغورت حتى يتسنى لها إنتاجه من جديد بدل إعادة بيع ما تنتجه الملبنات الأخرى (بني تامو - و بئر خادم مثلا) .

\* التوجه نحو العمل بالمفهوم التسويقي و هو ما يترجمه انصراف الملبنة إلى توظيف إطار مكلف بالعملية التسويقية .

\* التغلب على المنافسة الشرسة عن طريق الجودة و السعر المدروس بما يتلاءم مع الموزع من جهة و المستهلك النهائي من جهة أخرى .

\* المؤسسة تهدف إلى التقليل من التبعية للأسواق الأجنبية فيما يخص المواد الأولية و ارتفاع أسعارها ، و هذا عن طريق تشجيع الإنتاج الوطني من حليب الأبقار الطازج الذي تعمل الملبنة على جمعه و شرائه من المربين في كامل تراب مدينة قسنطينة .

\* العمل و البحث المستمر عن وسائل تقنية و تكنولوجية و إقتصادية و مالية تجعل المؤسسة تلبي احتياجات عملائها . مع المحافظة على أسواقها من دون الوقوع في خطر الكساد أو البيع بأقل من التكلفة الحقيقية.

\* المؤسسة تحاول دوما الحفاظ على موزعيها و كذلك زبائنها عن طريق إعطاء تسهيلات فيما يخص الدفع و هامش الربح .

\* إعادة إنتاج مادة الجبن الطري PETIT SUISSE بعد توقفها منذ سنة 2004 بسبب تعطل الآلة .

\* تطمح المؤسسة في التّخلّص الجزئي من الموزعين الخواص عن طريق سعيها إلى التّزوّد بوسائل نقل حديثة خاصّة بها .

\* و أخيرا تهدف المؤسسة إلى إنتاج مادّة الجبن المعقم Camembert بكمّيات كبيرة بعد انطلاقة في سنة 2005 انطلاقة محتشمة .

### المبحث الثاني : التعريف بخط منتجات الملبنة :

إنّ مؤسسة نوميديا و منذ إنشائها كانت تنتج منتج ضروري و أساسي في حياتنا اليومية ألا و هو الحليب ، كما تنتج أيضا المنتجات التابعة له أو ما يعرف بمشتقّات الحليب و المتمثّلة في : الجبن ، الياغورت ، زبدة البقرة ، اللبّن ، الجبن الطّري PETIT SUISSE ، القشدة الطّازجة ، السّمّن ، غير أنّه و مع مرور السنين و قدم الآلات من جهة و كذا نذرة المواد الأوليّة من السّوق الوطنيّة من جهة أخرى أدّى إلى تراجع خطّ منتجات الملبنة .

و حاليا تقوم الملبنة بإنتاج الحليب بنوعيّة المبستر و حليب البقر ، الجبن الطّري ، اللبّن ، ( في أوقات معيّنة ) ، و مؤخرا الانطلاقة في إنتاج الجبن المعقم Camembert و هذا بسبب ارتفاع أسعار المواد الأوليّة، و كذا توقّف الآلات كما قلنا.

#### 1- التعريف بالمادّة الأوليّة :

إنّ المادّة الأوليّة الأساسيّة لمشتقّات الحليب هو الحليب نفسه، أمّا المواد الأوليّة المصنّعة للحليب هي :

\* غبرة الحليب Poudre de Lait :

و يتمّ إستيرادها من الدّول الأوروبية .

\* المواد الدّسمة Matière Grasse :

و يتمّ جلبها عادة من نيوزلندا و يطلق عليها اسم (MGLA)

\* و أخيرا الماء و هو المادّة المتوفّرة الوحيدة في السّوق الوطنيّة.

## 2- التعريف بالمادة نصف المصنعة :

و تتمثل المادة نصف المصنعة في الحليب لأنّ هذا الأخير هو أساس منتجات أخرى كاللبن و الجبن بنوعيه مع إضافة بعض المواد الطبيعيّة أو الكيميائيّة مثل : الخمائر ، المعطّرات ، الملح ، بوليفوسفات ، نترات الصّوديوم ... الخ . هذا بالنسبة لإنتاج مشتقّات الحليب بالمؤسّسة ذاتها .

كما أنّ منتج الحليب يعتبر كمادّة نصف مصنّعة بالنسبة لمؤسّسات صناعيّة أخرى مثل صناعة الحلويّات و الشكولاتة ، الفنادق ، المنازل ... الخ .

## 3- التعريف بالمنتج النهائي :

و هو عبارة عن منتجات تخرجها ورشات التصنيع الموجودة بالمؤسّسة بغرض توزيعها و بيعها ، و يمكن توضيح ذلك كالآتي :

أ/- منتج الحليب : و هو عبارة عن منتج سهل الإستعمال يتكوّن كلّ لتر منه من :

\* 94 غ من غبرة الحليب .

\* 20 غ من المادّة الدسمة .

\* 912 غ من الماء .

و يتمّ إنتاجه في ورشة إنتاج الحليب و بعد ذلك يتمّ وضعه في أكياس من البلاستيك موافقة

للمواصفات العالميّة باستخدام آلة تسمّى : La Conditionneuse:

أمّا الأنواع الأخرى من المنتجات فنعرضها كالآتي:

ب/- الجبن : و ينقسم إلى نوعين :

### 1- الجبن الطريّ : Petit Suisse

أو ما يسمّى ب « القسنطيني الصّغير » و هو عبارة عن جبن ذائب يتكوّن من :

\* 92 غ من غبرة الحليب .

\* 0 غ من المادّة الدسمة .

\* 912 غ من الماء .

\* بوليفوسفات .



\* الصوديوم .

( بالنسبة لواحد لتر من الحليب )

2- الجبن المعقم : Camembert

ج/- اللبّين : يتكوّن من نفس مكونات الحليب زائد الخمائر .

د/- حليب البقر : و هو عبارة عن حليب طبيعي يتمّ جلبه من المزارع ، و بعد تصفيته

و تنقيته بطرق علميّة ثمّ تعقيمه ، تتمّ تعبئته في أكياس خاصّة به كالحليب .

إنّ مؤسّسة نوميديا تقوم بإحضار منتجات أخرى من الملبنات التابعة لمجمع الحليب

الصنّاعي GIPLAIT ، ثمّ تعيد توزيعها و بيعها عن طريق مسالكها و هذا من أجل الحفاظ

على حصّتها في السوق ، و تغطية العجز الذي تحقّقه من جرّاء إنتاجها و بيعها لمنتجات الحليب

المسرّ إداريّا . و فيما يلي نعرض هذه المنتجات حسب الجدول التّالي :

الجدول 3-4 : المنتجات التي تعيد المؤسّسة بيعها

المنتج	الملبنة المنتجة له
قشدة التّحلية	البليدة ( بني تامو )
ياغورت	البليدة ( بني تامو )
زبدة مبسترة	العاصمة ( بئر خادم )
جبن الحمية	البليدة ( بني تامو )
جبن ذائب	بودواو
حليب علب مغلّف	الشّلف

دائرة التجارة

المصدر :

## المبحث الثالث : واقع التسويق بملبنة نوميديا:

### المطلب الأول : النظرة العامة للتسويق:

ارتأينا أن نقدّم النظرة العامة للتسويق داخل مؤسسة نوميديا من خلال وجهتي نظر الأولى للعاملين ( المنتجين ) ، و الثانية للمسيرين ( الإطارات ) ، و ذلك لاختلاف مفهوم التسويق لديهما :

### الفرع الأول : وجهة نظر العاملين :

إنّ معظم العاملين في مؤسسة ملبنة نوميديا ليست لديهم أية فكرة حول مفهوم التسويق ، و العمليّات التي يقوم بها ، و هذا راجع إلى ضعف مستواهم العلمي و كذا الثقافي ، و السبب في ذلك يعود إلى مرحلة بناء الجزائر في الثمانينات حيث أنّ أغلب هؤلاء العمّال قد توقّفوا عن الدراسة في سنّ مبكّرة بسبب الاستعمار ، تلتها مرحلة البناء التي اعتمدت على اليد العاملة دون الاهتمام بالمستوى ، و هذا بهدف الإنتاج دون الاكتراث إلى التحسين و التطوير حسب المواصفات العلميّة ، بالإضافة إلى عدم الاكتراث بالخسارة في المرحلة الاشتراكية ، الشّيء الذي جعل هؤلاء العمّال ليس لديهم مفهوم اقتصادي حول الإنتاج و البيع و ما يتعلّق بهما . كما أنّ التسويق مفهوم جديد ، ظهر مع ظهور مفهوم اقتصاد السوق في الجزائر ، و لهذا فإنّ معظم المؤسّسات العموميّة لم تتبنّاه بعد ، و من بين هذه المؤسّسات ملبنة نوميديا ، و التي تعتبر التسويق هو العمليّة التجاريّة .

إنّ المفهوم السائد داخل ذهنيّة العمّال المنتجين ، هو الإنتاج فقط ، أمّا البيع فهو عمليّة سهلة في ذهنيّة كلّ منهم ، لأنّ الملبنة لا يمكن أن ينافسها أحد .

### الفرع الثاني : من وجهة نظرالمسيرين (الإطارات) :

كما ذكرنا سابقا بأنّ المفهوم التسويقي هو حديث النشأة في بلادنا ، و لهذا فإنّ نظرة المسيرين للتسويق لا تختلف كثيرا عن نظرة العمّال ( المنتجين ) ، هذا لأنّ معظم الإطارات لهم تكوين ممارسة و خبرة بالأقدميّة ، و القليل من يحمل شهادات جامعيّة ، بالإضافة إلى أنّ

القائمين على النشاط التجاري لا يملكون الكفاءة و المستوى العلمي المطلوب ، الأمر الذي أدى إلى نوع من الجماد الذهني فيما يخصّ تقبّل فكرة أنّ التسويق هو الحلّ الوحيد داخل إقتصاد سوق حرّ لا يرحم .

و لعلّ السبب الرئيسيّ بالإضافة إلى ما قلنا يبقى أنّ الوضعيّة الإحتكاريّة التي تمتعت بها الملبنة طيلة سنوات طويلة ، و ما كانت تتلقّاه من دعم حكوميّ كباقي المؤسسات وقتها ، هو ما كرّس هذا الجمود الذي نراه اليوم باديا للعيان .

و نشير في هذا الصّدّد إلى أنّ الملبنة و بعد انقطاع الدّعم الحكوميّ منذ 1994 ، و ظهور المنافسة في ظلّ إقتصاد السّوق قد عرفت نوعا من الصّحوة التّسويقيّة بعد تولّي عهد الاحتكار و تراجع مبيعاتها ، الأمر الذي أدى بمسيرها الأوّل أي رئيسها المدير العام الحالي إلى توظيف مساعد له مكفّف بالتسويق قصد تهيئة الملبنة لاعتماد المفهوم التّسويقي الحديث ، مع تدعيم هذه المبادرة في نفس السنّة أي 2005 بخلق نقطة بيع أولى من نوعها في تاريخ الملبنة قصد التّقرّب أكثر من المستهلك النهائي و تنشيط المبيعات بها .

## المطلب الثاني : واقع المزيج التّسويقي و إدارة النشاط التّسويقي

### في ملبنة نوميديا

#### الفرع الأوّل : واقع المزيج التّسويقي :

إنّ أيّ مؤسسة إقتصاديّة تقوم بإنتاج سلع أو خدمات ، ثمّ تحاول توزيعها و بيعها بعدما وضعت أسعار هذه المنتجات ، و لقد نظّم المفهوم التّسويقي هذه النشاطات و أطلق عليها اسم المزيج التّسويقي أي ( المنتج ، السّعر ، التّرويج ، التّوزيع ) .

و ملبنة نوميديا لا تطبّق مفهوم المزيج التّسويقي إلّا فيما يخصّ ثلاثة إستراتيجيّات وهي :

#### المنتج - السّعر - التّوزيع .

إنّ الإستراتيجيّات الثلاث المذكورة و الموجودة فعلا بالملبنة تخضع في بعض جوانبها

لمفهوم النشاط التّسويقي الحديث ، و لو بطريقة محتشمة ، و هذا ما سنبيّنه كالآتي :

### 1- إستراتيجية المنتج :

وضعت المؤسسة إستراتيجية جديدة خاصة بإنتاج منتجاتها ، حيث أصبحت تحاول منحها نوعا من الجودة و السهولة في الإستعمال ، و كذلك تغليف و شكل مطابق للمواصفات و تضعها في أماكن تخزين مكيفة بأحسن التكنولوجيا الحديثة و محاولة توفيرها في السوق بالأحجام و الطرق التي يرغب فيها المستهلك . و هذا ما لاحظناه فعلا في تصنيع مواد أولية من النوعية الرديئة رغم ارتفاع ذات النوعية الجيدة تكلفة.

و كذلك فقد تخلت الملبنة عن إنتاج مادة الياغورت لقدم آلة إنتاجه ، و عدم تماشيها مع المواصفات الحديثة في تقطيع العلب عن بعضها و جعلها سهلة الإستعمال . فالمؤسسة تسعى جاهدة إلى تحقيق الجودة في منتجاتها حتى لو كان هذا يعود عليها بالخسارة في بعض الأحيان ، و حاليا تواجه الملبنة خسارة فعلية ناجمة عن ارتفاع تكلفة المواد الأولية المستوردة من السوق الأجنبية من جهة و السعر الإداري الحكومي للحليب دون دعم من جهة أخرى .

إنّ هذه الإستراتيجية المطبقة جعلت المؤسسة في مستوى المنافسة مع المؤسسات الأخرى كما نذكر أنّ الملبنة قد شرعت في سنة 2005 في إنتاج منتج جديد هو الجبن المعقم amembert و يظهر أثر هذه الإستراتيجية من خلال الطلب المتزايد فوق العرض بالنسبة للمؤسسة.

### 2- إستراتيجية التسعير :

هذه الإستراتيجية تعطي لها المؤسسة أهمية كبيرة ، و هذا بالعمل دائما على التوفيق بين هامش الربح المحقق للمؤسسة ، و هامش ربح الموزع و المجزئ مع الحفاظ على القدرة الشرائية ، و هذا بالنسبة للمواد المشكّلة لمشتقات الحليب ، أمّا بالنسبة للمادة الأساسية أي الحليب فالمؤسسة تبيعه بخسارة تتراوح ما بين دينارين إلى 2,75 دج، دون الاستفادة من دعم الحكومة و هذا منذ سنة 1994 .

### 3- إستراتيجية الترويج :

كما قلنا فإنّ ملبنة نوميديا لا تستخدم هذا النوع من الإستراتيجية ، إلا بشكل مبسط يتمثل في الرسومات و الأشكال الموجودة على أغلفة المنتجات ، مع المشاركة المحتشمة في بعض المعارض الإقتصادية المقامة بولاية قسنطينة .

#### 4 - إستراتيجية التوزيع:

يمثل التوزيع العنصر الذي من خلاله يتسنى للمستهلك الحصول على السلعة بسهولة و في وقتها المناسب ، لهذا تعمل ملبنة نوميديا على وضع إستراتيجية توزيع تتلاءم مع إمكانياتها و ظروفها الحالية من جهة و متطلبات السوق من جهة أخرى ، و هذه الإستراتيجية هي موضوع بحثنا كما ذكرناه سابقا ، و التي سنتولاها بشرح مستفيض نبين فيه خصائص التوزيع بالملبنة .

#### الفرع الثاني : واقع إدارة النشاط التسويقي في ملبنة نوميديا:

بعد تناولنا للهيكل التنظيمي للمؤسسة و التعرف على مختلف مكواته و فروعها ، فإننا لم نجد أي مصلحة أو دائرة أو مديرية يطلق عليها اسم التسويق ، بل وجدنا إطارا واحدا مكلفا بالتسويق ، يعمل كمساعد للرئيس المدير العام للملبنة . و الملاحظ أن المديرية التجارية هي التي تقوم بالنشاط التجاري ليس بالمفهوم التسويقي الحديث و إنما بمفهوم البيع . و لهذا سنقوم بدراسة المديرية التجارية و التعرف على مهامها و علاقتها بباقي المصالح الأخرى :

\* تنقسم المديرية التجارية إلى دائرتين و تضم 39 عامل ، و تنقسم كل دائرة إلى مصالح كما هو موضح في الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

\* أما عن مهام هذه المديرية و علاقاتها بباقي المصالح الأخرى ، فهي تقوم بالربط و التنسيق بين مختلف دوائر المؤسسة فيما يتعلق بالعلاقات و المعاملات التجارية ، بحيث أنها على علاقة وطيدة بقسم المحاسبة العامة و التحليلية خاصة لكي تزودها بالمعلومات عن التكاليف هل ارتفعت أم انخفضت ، و كذا تقوم هذه المديرية بإعطاء بعض التوقعات فيما يخص أرقام المبيعات ، و تعمل أيضا على شراء المواد الأولية من السوق الوطنية أو استقدامها من الخارج ، كما تبرم المديرية التجارية العقود مع المتعاملين و الزبائن و الموزعين في مجال نشاطها التجاري ، و فيما يلي سنقوم بعرض مهام المصالح المكونة للمديرية التجارية حتى نتمكن من إلقاء الضوء على مختلف المهام المنوطة بها :

### أ-مصلحة المبيعات:

تقوم بعملية التنبؤ و تقدير المبيعات مستقبلا و كذلك حساب المبيعات الفعلية و تحليلها ، و مناقشة الأسباب التي أدت إلى حدوث تغيير في المبيعات لكي تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار مستقبلا . كما تقوم بإعداد برنامج التوزيع حسب المقاطعات و الموزعين و الكميات سنويا .

### ب-مصلحة الفوترة:

و هي المصلحة التي تكون لها علاقة مباشرة بالمتعاملين و الموزعين ، حيث يتم فيها تحرير الفواتير للزبائن حسب الكميات المطلوبة .

### ج-مصلحة المشتريات:

هذه المصلحة تقوم بتمويل المؤسسة بعد تسجيل احتياجات كل ورشة من ورشات الإنتاج من المواد الأولية اللازمة للإنتاج ، ثم تقوم بتحرير الطلبات لإسترداد هذه المتطلبات من غبرة حليب ، و مواد دسمة و غيرها من الأدوات و المشتريات التي تلزم مختلف مصالح المؤسسة .

### د-مصلحة تسيير المخزون :

و هي المصلحة المسؤولة عن تنظيم و تسيير المخازن و تزويد المصالح الأخرى بالحاجيات المطلوبة ، كما تعلن لمصلحة المشتريات عن كل نقص أو انقطاع ممكن الحدوث في المخزون لتدارك ذلك . و تقدم المواد المطلوبة في العملية الإنتاجية لمصلحة الإنتاج حسب الطلبية اليومية المزمع إنتاجها .

### هـ-الإطار المكلف بالتسويق :

يقوم بدور المفتش التجاري في مراقبة عملية التوزيع يوميا ، و كذلك محاولة التخلص من كل المشاكل التي يقع فيها الموزعون ، و هذا لضمان وصول المنتج إلى التاجر بصورة منظمة و ملائمة دون حدوث أي تأخير أو تلف في المنتج ، أي إيصال المنتج بأفضل حال له ، و إذا حدث أي مشكل ناتج عن التوزيع فيتم إعلامه فورا ، فيتدخل لحل المشكلة بطريقة ودية و بهذا يجنب المؤسسة الخسارة من جهة و البائع من جهة أخرى .

و لكن في واقع الأمر هذا الأخير لم يقد بأيّ نشاط تسويقي، فهو لم يجر أيّ دراسات ميدانيّة لأسواق المؤسّسة أو البحث عن فرص جديدة تستفيد منها المؤسّسة ، و يتجلّى دوره الحالي في النشّاطات و العمليّات التي يقوم بها المفتش التجاري .

### المطلب الثالث : العوامل المؤثّرة في استراتيجيّات مؤسّسة نوميديا :

من بين العوامل التي أصبحت مؤخّرا لها تأثير كبير على قرارات المؤسّسة ، فيما يخصّ إستراتيجيّتها ، ما يلي :

#### الفرع الأوّل: المنافسة:

تواجه مؤسّسة نوميديا في الآونة الأخيرة منافسة حادّة من قبل منافسين خواص ، خاصّة و أنّ موقع وحدات إنتاجهم قريب من الملبنة ، أي في نفس الولاية ، كملبنة SAFILAIT و ملبنة القروز و ملبنة الشروق و ملبنة PALMA NOVA و تقوم هذه الملبنات المنافسة بطرح منتجات مشابهة لمنتجات الملبنة ، إن لم نقل أكثر جودة بسبب الشكّل و الصّورة و الغلاف و المظهر الممكن تنويعهم و تطويرهم بآلات جديدة تمّ إستخدامها من طرف هؤلاء .

و يمكن تلخيص الميزات و الظروف التي نشأت فيها هذه المؤسّسات ممّا أدّى إلى ظهور منافسة كبيرة بهذا الشأن كالآتي :

- \* إستخدام آلات مجهّزة بالتكنولوجيا الحديثة ، مما يمكن من التّحكّم في تكلفة الإنتاج
- \* تعويض اليد العاملة بالآلات المتطوّرة .
- \* عدم التّعامل مع موزّعين خواص بشكل كبير .
- \* إنتاج كمّيّات محدودة تتوافق مع طلب السّوق .
- \* الإهتمام بالمستهلك ، و دراسة سلوكيات الشراء لمختلف فئات المجتمع وفق النظريّات العلميّة و كذلك الأخذ بمتطلّبات التّسويق الحديث ، و لعلّ رقم الهاتف الخاصّ بالمستهلك

الموجود على شاحنات و سيارات الملبنات المنافسة لخير دليل على تطور ثقافة المستهلك في ذهنية هذه الملبنات .

\* بالرغم من أن هذه الملبنات حديثة النشأة فإنها على دراية بالمفهوم التسويقي و نشاطاته، و مقتنعة بأهميته في توجيه المؤسسة نحو الوجهة الصحيحة ، و هذا ما ساعد على اختراق الأسواق بقوة و التمكن منها .

\* القيام بالبحوث التسويقية و دراسة السوق .

\* استعمال شاحنات توزيع خاصة بكل ملبنة تحمل صورا و ملصقات و شعارات خاصة بها لإيصال المنتجات من جهة و الترويج لها بدون تكلفة من جهة أخرى .

#### الفرع الثاني : سلوك المستهلك :

يعتبر سلوك المستهلك من العوامل التي تأخذها ملبنة نوميديا بعين الاعتبار عند وضعها لإستراتيجيتها ، فمع ظهور المنافسة أصبحت الملبنة متخوفة من فرار الزبائن لهذا لجأت جاهدة لتحسين متوجاتها و تغيير الإستراتيجية الخاصة بتنوع هذه المنتجات ، كما تحاول الملبنة دائما الحفاظ على زبائنها من خلال التأثير على عواطفهم ، حيث أنها تعتبر المستهلك بطبعه رجل إقتصادي لأنه دائما يميل إلى الأسعار المنخفضة و بأحسن جودة ( أكبر منفعة بأقل تكلفة ) ، لهذا فإنها تقوم بتسعير منتجاتها بأسعار أقل من أسعار المنافسين ، و مثال ذلك قيامها ببيع المنتج الجديد « الجبن المعقم » بسعر 105,00 دج ، و هو أقل سعر يتواجد به هذا المنتج في السوق ، و هامش ربحه منخفض جدا .

#### المبحث الرابع : واقع إستراتيجية التوزيع في ملبنة نوميديا :

##### المطلب الأول : واقع التوزيع بالملبنة :

يمثل التوزيع العنصر الذي من خلاله يتسنى للمستهلك الحصول على السلعة بسهولة ، و في وقتها المناسب ، لهذا تعمل ملبنة نوميديا على وضع إستراتيجية توزيع تتلاءم

مع إمكانياتها و ظروفها الحالية من جهة و متطلبات السوق من جهة أخرى ، حيث أن المؤسسة تعتمد على نوعين من التوزيع :

\* التوزيع باستخدام وسائل الملبنة الخاصة من عمال و شاحنات و يد عاملة .

\* التوزيع باستخدام موزعين أجانب عن المؤسسة وفقا لعقود توزيع خاصة تربطهم بالمؤسسة.

و حتى نتمكن من معرفة واقع التوزيع بالملبنة سنتعرض فيما يلي إلى التطور الذي مرّ به التوزيع بالمؤسسة ، ثم سنقوم بشرح أنواع هذا التوزيع ، و أخيرا التطرق إلى الأهداف المرجوة منه بالملبنة .

### الفرع الأول : تطور التوزيع بالملبنة :

لقد تميّز التوزيع بملبنة نوميديا بمرحلتين هامتين هما :

#### 1/ مرحلة الإحتكار و تدعيم الدولة : و التي بدأت منذ إنشاء الديوان الجهوي

الشرقي للحليب ، حيث كانت الوحدات التابعة له تتمتع بالكثير من الدعم اللوجستيكي النابع عن سياسة الدولة آنذاك في تدعيمها للنظام الإشتراكي المطبق على البلاد والمؤسسات الاقتصادية التابعة لها ، و قد ارتكز هذا الدعم على نقطتين هما :

\* دعم الدولة المالي للديوان الناتج عن دعم الحليب كمادة أساسية في الإستهلاك الوطني .

\* دعم الدولة للديوان كمؤسسة وطنية في حال الخسارة بالقروض البنكية والعتاد و الآلات المستقدمة من الخارج .

في هذه المرحلة توفر لدى الملبنة و قصد تغطية شبكتها التوزيعية أكثر من 70 شاحنة من مختلف الأحجام ، تقوم بالتوزيع اليومي لمختلف المنتوجات باتجاه عدّة ولايات و مناطق بحجم مبيعات يبلغ 400 000 لتر يوميا .

كما اعتمدت أيضا الملبنة على البيع للزبائن بمقرها قصد تغطية بعض المناطق المعزولة .

#### 2/ مرحلة إنتهاء الدعم و رجوع الإحتكار : و التي بدأت منذ التسعينات ، حيث

توقفت الدولة و منذ سنة 1993 على تقديم الدعم للديوان الوطني للحليب و هذا في إطار إعادة هيكل المؤسسات و استقلاليتها والذي بدأت بوادره منذ سنة 1994 . هذه الاستقلالية التي تجسدت عام

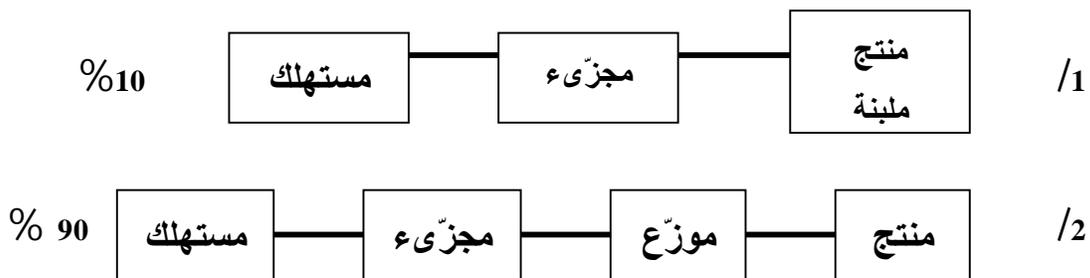
1997 حيث ظهرت للوجود 18 وحدة مستقلة في شكل شركات ذات أسهم تابعة لمجمع الحليب الصناعي GIPLAIT الكائن مقره بالجزائر العاصمة ، غير أن هذه المساهمة لم تكن سوى شكلية ذلك أن المساهم الوحيد هو الدولة ، إضافة إلى أن الديون القديمة لديوان الحليب الأسبق ظلت متراكمة تتبع وحدة نوميديا في شكلها الجديد بعد انفصالها عن المديرية العامة السابقة الكائن مقرها بولاية عنابة ، الأمر الذي جعل إنطلاقة المؤسسة الجديدة عرجاء و غير جدية بسبب الديون من جهة و العتاد و الآلات التي كانت كلها في مرحلة الرجوع و التددني و الإهلاك من جهة أخرى .

و بلغة الأرقام ولم تعد الملبنة تحتوي إلا على 10 شاحنات ( 03 من الحجم الكبير و 7 من الحجم المتوسط ) . و نشير هنا إلى أن سنوات التسعينات هي المرحلة التي شهدت تغيرا جذريا في سياسة التوزيع الخاصة بالملبنة ، حيث أن تراجع صلاحية العتاد المستعمل في التوزيع أجبر الملبنة و التي لم تعد قادرة على مصاريف الصيانة أو التجديد في وسائل نقلها على الإنصراف إلى سياسة توزيعية جديدة و هي التخلي التدريجي عن التوزيع لصالح موزعين أجنب عن الملبنة بموجب عقود قصد ضمان توزيع المنتج و وصوله إلى المستهلك كما كان .

#### الفرع الثاني : أنواع التوزيع بالملبنة :

هنالك نوعين من التوزيع تقوم بهما الملبنة ، الأول يتمثل في اعتمادها على وسائلها محدودة قصد تغطية بعض المناطق الإستراتيجية . و الثاني هو الإعتماد على الموزعين الخواص . و لعل الشكل الآتي يبين لنا نوع القنوات التوزيعية المختارة من طرف الملبنة :

#### شكل 4-2 : نوع القنوات التوزيعية بالملبنة



المصدر : من إعداد الطالب

نلاحظ أنّ القناة الأولى المستعملة من طرف الملبنة و التي تعتمد أساسا على وسائل نقلها الخاصة لا تمثل سوى 10 % من حجم التوزيع بالملبنة ، بينما القناة الثانية و التي تعتمد فيها الملبنة على وسائل توزيع أجنبية على الملبنة تمثل 90 % من حجم التوزيع بها .  
و نخلص هنا إلى أنّ القناة التوزيعية الرئيسية في سياسة الملبنة التوزيعية هي :  
**منتج - موزّع - مجزّىء - مستهلك .**

### الفرع الثالث : الأهداف المرجوة من التوزيع بالملبنة :

بطبيعة الحال إنّ هدف أي سياسة توزيعية هو الربح بالنسبة لكل مؤسسة إقتصادية ، غير أنّ الشيء الذي لمسناه أثناء تواجدها بالملبنة و التقرب من مختلف إداراتها و مصالحها هو أنّ الهدف الرئيسي للملبنة هو الإستمرارية و البقاء في السوق أولا ، ثمّ العودة إلى أيام المجد الضائع ( سنوات الإحتكار ) من حيث الإنتاج و التوزيع خاصة في ظل الظروف الجديدة و المنافسة الشرسة بسبب ظهور بعض الخواص في السوق التابعة للملبنة سابقا كملبنة القروّز ، و ملبنة الشروق و ملبنة Palma Nova وأخيرا ملبنة SAFI LAIT.

### المطلب الثاني : تحليل قنوات التوزيع بالملبنة :

بعد الظروف السابقة الذكر لظهور الملبنة ، و تراجع إنتاجها بسبب عدم فعالية توزيعها و تخلي هذه الأخيرة عن 90 % من حجم توزيعها للموزعين الخواص ، هؤلاء الذين أصبحوا في ظل الإستراتيجية الجديدة للملبنة في توزيع منتوجاتها ، يلعبون الدور الأهمّ و الأساسي ، و يتحكّمون حتّى في مستوى حجم المبيعات ، و قصد فهم صيرورة ذلك سنتطرق إلى التعرف على الموزّع و العقد الذي يربطه بالملبنة ثمّ أخيرا التطور الذي شهده عدد الموزعين عبر السنوات الأخيرة بالملبنة .

### 1/ من هو الموزّع في سياسة الملبنة :

هو كلّ شخص يملك شاحنة أو عدّة شاحنات تصلح لتوزيع مادّة الحليب و مشتقاته ، له سجلّ تجاري و قدرة مالية على تغطية فوائيره اليومية ، حسب قطاع التوزيع الذي اختارته له الملبنة .

## 2/ علاقة تعاقدية :

عملا بمبدأ العقد شريعة المتعاقدين فإن الملبنة تتعاقد مع الموزع كتابيا ، و بإمضاء الطرفين على حقوق و واجبات كل طرف ، و خلاصة ذلك أنّ الملبنة تتعهد بموجب هذا العقد على تزويد الموزع بكمية الحليب و مشتقاته المتفق عليها يوميا ، و أن تكون هذه المنتجات ذات جودة بحسب المقاييس الوطنية المعمول بها مقابل هامش ربح متفق عليه . و بالمقابل يتعهد الموزع بأن يغطي يوميا القطاع الذي اختارته له الملبنة بالكمية المتفق عليها من المنتج مع الحرص على توصيله إلى المجرىء في حالة جيدة من الحفظ و العناية ، كما يقوم بتسديد فواتيره يوميا . و في حال تعذر قيامه بالتوزيع عليه أن يعلم الملبنة 24 ساعة على الأقل بذلك كي تأخذ احتياطاتها .

و عليه يعتبر كل إخلال بالمبادئ المذكورة أنفا سببا كافيا لإلغاء العقد و فسخه من كلا الطرفين .

## 3/ علاقة الملبنة بموزعيها :

### \* تطوّر عدد الموزعين :

لقد مرّ تطوّر الموزعين في السنوات الأخيرة بنوع من الرّكود و التّذبذب أدّى إلى ضياع بعض المقاطعات التّوزيعية في بعض الأحيان ، و التّخلّي العمدي عن بعض المقاطعات في أحيان أخرى ، و لعلّ الجدول الآتي يبيّن ما قلناه :



## جدول 4-4 : تطوّر عدد الموزّعين

السنة	عدد الموزّعين	المقاطعات التوزيعية
2001	35	قسنطينة ، ميلة ، أم البواقي ، خنشلة ، بسكرة ، ورقلة ، عنابة ، سكيكدة .
2002	42	قسنطينة ، ميلة ، أم البواقي ، خنشلة ، بسكرة ، ورقلة ، عنابة ، سكيكدة .
2003	39	ضياح خنشلة ، جيجل
2004	37	ضياح أم البواقي .
2005	34	قسنطينة ، ميلة ، بسكرة ، ورقلة ، عنابة ، سكيكدة .

## المصدر: دائرة التجارة

نلاحظ أنّ عدد الموزّعين في تذبذب من سنة إلى أخرى ، ففي حين يصل إلى 42 سنة 2002 بسبب تشجيع المؤسسات الصغيرة في إطار برنامج ANSEJ وهذا بإضافة 07 موزّعين جدد في سنة 2001 ، نجد أنّ العدد يعود إلى الإنخفاض سنة 2003 بناقص 03 و السبب ضياح مقاطعتين في شبكة توزيع الملبنة هما ( **خنشلة و جيجل** ) بسبب ظهور ملبنة مصغرة خاصة في كلّ منهما ، و من تمّ فإنّ 03 موزّعين كانوا يقومون بتغطية المدينتين توقّفوا عن العمل لصالح الملبنة .

و بالنظر إلى سنة 2004 نجد أنّ نفس الحادث يعود إلى الواجهة بظهور ملبنة مصغرة خاصة بضواحي أم البواقي، الأمر الذي جعل التوزيع يتوقّف بهذه المنطقة و من تمّ انخفاض عدد الموزّعين بناقص 02 . أمّا سنة 2005 فقد شهدت هي الأخرى تناقص عدد الموزّعين إلى

34 موزّع بسبب المنافسة الشرسة التي أصبحت تتعرض لها الملبنة من طرف الملبنات الخاصة التي ظهرت بقسنطينة ( القروّز ، الشروق ، صافي ، Palma ) .  
و نلاحظ هنا أنّ سياسة الملبنة اتّجاه متعاملها ظلت كما هي لم تتغيّر لا من حيث السعر أو وسائل الحثّ أو التطوير .

### المطلب الثالث : تقييم فعالية التوزيع بالملبنة :

لقياس فعالية التوزيع بالملبنة إتصلنا بمصلحة البيع و الفوترة بالملبنة ، حيث أفادتنا بالأرقام التالية :

جدول -4-5 : تطوّر المبيعات بالملبنة :

المبيعات				السنة
جبنّة القسنطيني	لبن	حليب بقر	حليب مبستر	
563106 barquette	569022 L	2765911 L	57976941 L	2001
4294 barquette	1203562 L	3485437 L	54616945 L	2002
تعطل الآلة 00	857166 L	3530082 L	48030966 L	2003
237938 barquette	581477 L	2994581 L	43994672 L	2004
520771 barquette	519736 L	2769624 L	40509569 L	2005

### المصدر: مصلحة البيع و الفوترة

ما نلاحظه على هذا الجدول هو الآتي:

#### 1- الحليب المبستر :

من سنة 2001 و التي قدرّ توزيع الحليب المبستر بها ب 57 مليون و 976 ألف و 941 لتر إلى سنة 2005 و التي بلغ بها حجم توزيع نفس المادّة 40 مليون و 509 ألف و 569 لتر أي تراجع حجّ التوزيع ب 17 % .



## 2- حليب البقر :

من سنة 2001 إلى 2003 حقق نموًا و زيادة قدرت ب 08 % ثم وصولا إلى 2005 ب 0,01 %

## 3- اللبّين :

انطلاقا من 2001 بحجم توزيع عادل 569 ألف و 022 لتر إلى سنة 2005 حيث بلغ 519 ألف و 736 لتر أي بتراجع يقدر ب 0,05 %.

## 4- جينة القسنطيني الصغير :

إذا لم نأخذ بعين الإعتبار سنة 2003 و التي شهدت تعطل الآلة ، فإن السنوات الأربع المتبقية تبين أن توزيع هذه المادة هو في تذبذب و نقصان كبيرين، فمن 563 ألف و 106 قطعة في سنة 2001 إلى 4 آلاف و 294 قطعة سنة 2002 أي تراجع بحوالي 52 ألف قطعة .  
أمّا سنة 2004 فلا يمكن الإعتماد عليها في حساب توزيع هذه الملبنة بإعتبار أنّها سنة إعادة إنطلاق المادة بعد توقّف سنة عن التواجد في السوق، و ظهور في تلك الفترة مواد أخرى شبيهة للمنافسين .

سنة 2005 هي العودة الفعلية لهذا المنتج بحجم توزيع قدر ب 520 ألف و 71 قطعة، الأمر الذي يبشّر بأنّ توزيع هذا المنتج هو في الطريق السليم .

إنّ تراجع المبيعات بسبب مشاكل التوزيع التي تعانيها الملبنة ينعكس و بصفة جلية في الجدول الآتي عرضه ، و الذي يبيّن لنا تطوّر رقم أعمال المؤسسة في السنوات الخمس الأخيرة:

## جدول -4-6 : تطوّر رقم أعمال المؤسسة

السنة	رقم الأعمال	نسبة التزايد أو التناقص
2001	1453 207 044,66 دج	/
2002	1455 730 321,08 دج	+ 0,0017 %
2003	1279 319 019,42 دج	- 0,122 %
2004	1173 032 362,13 دج	-0,084 %
2005	816 941 253,66 دج	- 0,304 %

المصدر: مكتب مراقبة التسيير بالملبنة

من خلال الجدول المقدم ، نرى أنّ رقم أعمال المؤسسة بعد سنة 2002 في تناقص مستمر ، و السبب يعود لما يلي :

- \* إرتفاع أسعار المواد الأولية في السوق الأجنبية .
- \* عدم فعالية التوزيع بالملبنة بسبب نقص التحكم في القناة التوزيعية التي اختارتها الملبنة
- \* ارتفاع التكاليف عامة بالمؤسسة .
- \* ظهور المنافسة مما أدّى إلى تراجع الحصة السوقية للملبنة .

المطلب الرابع : تقييم فعالية التوزيع المادي و قوة البيع بالملبنة :الفرع الأول : النقل و التخزين في الملبنة :

تقوم الملبنة بنقل موادها الأولية عن طريق خواص تستأجرهم لإستقدام موادها من ميناء عنابة أو العاصمة، و تدخل تكلفة هذا النقل ضمن التكاليف العامة للإنتاج ، و نشير هنا إلى أنّ الملبنة تجد صعوبة كبيرة في استرداد هذه التكاليف خاصة في مادة الحليب المبستر والذي

يخضع إلى سعر إداري ، كما قلنا لا يعبر عن التكلفة الحقيقية لإنتاجه ، الأمر الذي يدفع الملبنة إلى محاولة تغطية هذه التكاليف في مشتقات الحليب التي تنتجها .

و كذلك بالنسبة للتخزين فإنّ الملبنة تقوم بنفس العملية لإسترداد تكاليف تخزين المواد الأولية ، غير أنّ الأمر يختلف بالنسبة للمنتجات النهائية ، فهي لا تقوم بتخزينها لأنها تعمل بنظام الإنتاج حسب الطلب إلا فيما عدا المواد المستقدمة من الملبنات الأخرى بغرض إعادة بيعها و ربح هامش صغير من جهة مع المحافظة على الزبائن من جهة أخرى .

### الفرع الثاني: قوة البيع بالملبنة :

إنّ المؤسسة تجهل مصطلح البيع بمعناه العلمي التسويقي الحديث ، و بهذا فهي تجهل مدى أهميته في تحسين صورتها في ذهنية زبائنها ، حيث تتبّع سياسة توزيع تتميز ببعدها عن المستهلك و ما يجب اتجاهاه من حثّ و تحفيز للشراء ، لذلك فهي تجد نفسها في غنى عن استعمال رجال بيع و مهارات تكون قوة بيعها لمنتجاتها في السوق ، و تشير هنا أيضا إلى أنّه بانعدام التحفيز و التشجيع لرجال البيع فإنّ الرّكود و التراجع هما النتيجة الحتمية في مثل هذه الحالة ، خاصّة و أنّ القناة التوزيعية المختارة بنسبة 90 % كما ذكرنا هي :

ملبنة ← موزع ← مجزئ ← مستهلك

فلاحظ هنا أنّ العلاقة بين المؤسسة و المستهلك هي علاقة غير مباشرة و بعيدة بالرغم من أنّ لها بعض الإيجابيات :

- \* كالتقليص من قوة البيع الداخليّة لتسهيل عملية إدارة المبيعات .
- \* إنتظام تسليم الطلبات وفق برنامج زمني و مكاني .
- \* تكامل الوسطاء مع المؤسسة جغرافيا ممّا يقلّص التكاليف و يسهّل عليها عملية الإتصال بالمستهلك .

أمّا عن سلبيّاتها فيمكن القول أنّها تتمثّل في :

- \* فقدان العلاقة مع المجزئين ( التجار ) و المستهلكين .
- \* عدم تخصّص الوسطاء و قلّة كفاءتهم .
- \* نقص الرقابة .



\* المعلومات المحصّل عليها تقريبا منعدمة حول رأي المستهلكين و نوع المنتج .  
و من خلال ما سبق نخلص إلى أنّ الملبنة لا تقوم باختيار أو توظيف رجال بيع مختصّين  
ذوي مهارات عالية لأنّها ليست على علاقة مباشرة مع المستهلك من جهة و بسبب إستغناءها  
و عدم قدرتها على تحمّل تكاليف هذه العمليّة من جهة أخرى .



### خاتمة الفصل:

نخلص في هذا الفصل إلى أن التسويق في مؤسسة ملبنة نوميديا بقسنطينة يكاد يكون منعدم لولا بعض مظاهره البسيطة و التي لمسناها من خلال تواجدها بعين المكان ، الأمر الذي أدى بالمؤسسة إلى التخبط في جملة من المشاكل أهمها مشكلة التوزيع . هذا الأخير الذي مر كما رأينا بعدة مراحل و أشكال حسب الظروف و الحاجة لا حسب ما تقتضيه النظرة التسويقية الحديثة ، الشيء الذي جعل منه مشكلا تتخبط فيه المؤسسة في ظل الظروف الاقتصادية الجديدة التي تمر بها الجزائر . و سنقوم في خاتمة دراستنا هذه بطرح جملة من الحلول لمختلف المشاكل التي عايناها بعين المكان على اعتبار أنني دارس من جهة و إطار بهذه المؤسسة من جهة أخرى راجيا أن تأخذ بعين الاعتبار .



## خاتمة المذكرة:

بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها في ملبنة نوميديا لاحظنا أنّ هذه المؤسسة مثل معظم المؤسسات الجزائرية ، بعيدة كلّ البعد عن المفهوم التسويقي الحديث ، إذ لا تزال هذه المؤسسة تسير على الخطّ التقليدي للتسويق و الذي يركز على المفهوم الإنتاجي و البيعي فقط ، و لهذا فإن هذه المؤسسة تواجهها عدّة مشاكل و يمكننا تلخيصها فيما يلي :

\* أنّ المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على استراتيجيّة المنتج و تحسين نوعيته و جودته و هذا ما يوافق مفهوم البيع في حين أنّ التسويق كما رأينا ينطلق من دراسة السوق و المستهلك قبل وضع أيّ إستراتيجية تسويقية .

\* الغياب التام لأيّ مصلحة ، دائرة أو مديرية تعنى بالتسويق ، و تعتبره كوظيفة أساسية .

\* الإعتقاد الكلي على موزعين أجنب عن المؤسسة في توزيع المنتج .

\* عدم التأقلم مع العقلية الإقتصادية الجديدة و التي أفرزت مفهوما تسويقيا جعل من المستهلك ملكا تطاع رغباته و تنفذ ميولاته .

\* عدم استعمال المؤسسة لطرق علمية حديثة في جمع المعلومات و التنبؤ بالطلب والمبيعات و كذلك صعوبة دراسة سلوك المستهلك في ظلّ غياب معطيات إحصائية دقيقة أو صعوبة التحكّم فيها إن وجدت .

\* إرتفاع تكاليف الإنتاج المستمرّ نظرا لإعتماد المؤسسة على التّموين بالمواد الأولية ذات الجودة العالية من الأسواق الأجنبية .

\* نظرا لعدم مواكبتها للتطوّرات التكنولوجية خاصة فيما يخصّ وسائل الإنتاج و التّغليف ، فهي تبقى بعيدة عن جودة بعض المنتجات المحلية و الأجنبية أيضا .

\* عدم توفرها على وسائل نقل و توزيع خاصة بها بشكل كافي ممّا يجعلها تعتمد في توزيعها على خواص ، الأمر الذي يزيد من التكاليف و ينقص من هامش الربح .

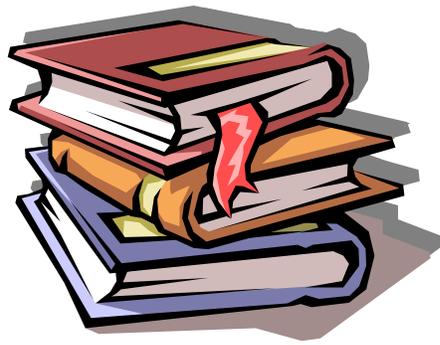


- \* ظهور المنافسة القويّة و الحادّة في أسواق المؤسّسة ، و تراجع هذه الأخيرة بسبب عقلية الإحتكار التي مازالت سائدة في ذهنيّة العاملين بالملبنة .
- \* ظهور المنافسة القويّة و الحادّة في أسواق المؤسّسة ، و تراجع هذه الأخيرة بسبب عقلية الإحتكار التي مازالت سائدة في ذهنيّة العاملين بالملبنة .
- \* سياسة السّعر الإداري المفروضة على الحليب و ما تجرّه من خسارة أكيدة و متزايدة بزيادة الطّلب على الحليب بالنّسبة للملبنة .
- \* إنعدام استراتيجيّة الترويج بالملبنة حتّى بالنّسبة للمنتجات الجديدة المطروحة في السّوق و مثال ذلك مادّة الجبن المعقّم CAMEMBERT التي أطلقت في سنة 2005 من دون إشهار أو دعاية أو حتّى و تحفيز .
- \* إنعدام مصطلح قوّة البيع بالمؤسّسة .
- و في مواجهة هذه المشاكل يمكن إقتراح الحلول الآتية :
- \* خلق إدارة خاصّة بالنّشاط التّسويقي و إعطاءها كلّ الإهتمام و الصّلاحيّات ، إذ أنّ قوّة أيّ مؤسّسة في السّوق تعكس مدى تطوّر النّشاط التّسويقي بها .
- \* تزويد هذه الإدارة بإطارات متخصّصة في هذا المجال أو إعادة تكوين الإطارات السّابقة الموجودة بمديريّة التجارة تطبيقا للمفهوم الحديث للتّسويق .
- \* تطوير الآلات و التّجهيزات بورشات الإنتاج لإعطاء تغليف و مظهر للمنتجات يتماشى و النّظرة التّسويقيّة الحديثة .
- \* إستعمال سياسة ترويج مناسبة لكي تعرّف المستهلك بمنتجاتها خاصّة منها الجديدة .
- \* المحافظة على موزعيها من خلال منحهم خصومات و تسهيلات و تنظيم مسابقات حتّى و تحفيز بينهم و مجازاة كلّ موزّع ببلغ نسبة معيّنة من المبيعات داخل المقاطعة المختارة له .
- \* على المؤسّسة أن تعتمد بشكل كبير على توزيع منتجاتها بوسائلها الشّخصيّة ، و بذلك تضمن سلامة أسواقها و توطّد إتصالها المباشر بالمستهلك قصد الحصول على وفاءه الدائم .
- \* على الملبنة أن تزيد إهتمامها بمشتقّات الحليب لأنّ هذه الأخيرة تباع حسب سعر التّكلفة و بالتّالي يمكن أن تعوّض الخسارة الأكيدة من بيع الحليب .



\* على الملينة أن تعمّم تجربتها في إنشاء نقطة بيع إلى عدّة أماكن و خاصّة في المناطق  
المأهولة بكثافة لما لهذه النّقاط من فائدة في تنشيط البيع و كذا توطيد الإِتّصال المباشر بالمستهلك  
و يا حبّذا لو كانت هذه النّقاط تعتمد على الخدمة الحرّة كما رأينا في أنواع البيع المعروضة ،  
و هذا لتحسيس المستهلك بأنّه سيّد الموقف .

# سلسلة المراجع و المذكرات





## قائمة المراجع

### بالعربية:

- 1- إسماعيل محمد السيد، الإعلان، المكتب العربي الحديث الإسكندرية.
- 2- باديسي فهيمة، محاضرات السنة الثانية، محاسبة تحليلية، كلية العلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2003/2002.
- 3- صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة (المفهوم و الإستراتيجية) مؤسسة الشهاب، الجامعة، طبعة 1996.
- 4- عبد السلام أبو قحف، التسويق و جهة نظر معاصرة، مطبعة الإشعاع الفنية، طبعة أولى 2001.
- 5- عبد الفتاح الشربيني، أساسيات التسويق، جامعة القاهرة 1996.
- 6- عبد الكريم راضي الجبوري، التسويق الناجح و أساسيات البيع، دار التسيير، الطبعة الأولى، الإسكندرية 2000.
- 7- فريد كورتل و ناجي بن حسين، التسويق - المبادئ و السياسات - جامعة منتوري، قسنطينة ماي 2001.
- 8- محمد السعيد عبد الفتاح، التسويق، دار النهضة العربية للطباعة و النشر 1984.
- 9- محمد بكير، الإدارة العلمية للمشتريات و المخازن، جامعة القاهرة 1971.
- 10- محمد توفيق ماضي، إدارة وظيفة المخزون، دار الجامعات، مصر 1988.
- 11- محمد صالح الحناوي، إدارة التسويق، مدخل الأنظمة الإستراتيجية، دار الجامعات المصرية.
- 12- مرداوي كمال، محاضرات في التسويق. الجزء الأول (مبادئ التسويق) جامعة قسنطينة سنة 2004.
- 13- مصطفى زهير، التسويق و إدارة المبيعات، دار النهضة العربية للطباعة و النشر 1984.
- 14- مصطفى زهير، إدارة المشتريات و المخازن، جامعة القاهرة.



مذكرات:

- 1- براهيمى نبيلة، هالة ربيعي، مذكرة تقدير حجم المبيعات لأصناف المهني عبد الحق بن حمودة قسنطينة سنة 2004.
- 2- طباحة بارة، بلغيت إياس، بولفخار كريمة، مذكرة سياسات ABC، مركز التكوين الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة 2005/2004.



**EN FRANÇAIS :**

- 1- CHANTAL AMMI**, le marketing un outil de décision face à l'incertitude, ED : TELCON marketing, Paris **1993**.
- 2- HENRI ROBERT**, force de vente, édition technique de gestion, Paris**1996**.
- 3- J. FRANCK COCHOY**- une histoire du marketing- édition CASBAH **2000**.
- 4- JACQUES LENDREVIE & DENIS LINDON**, MERCATOR, (théorie et pratique du marketing) 5<sup>ème</sup> édition **1999**, DALLOZ, Paris.
- 5- LADARI**, le marketing c'est facile, imprimerie ESSALAM, CHERAGA**2001**, ALGER.
- 6- MARC FILSER**, canaux de distribution (Description- Analyse- Gestion) édition librairie VUIBERT gestion **1998**, Paris, France.
- 7- PIERRE LOUIS DU BOIS & ALAIN JOLIBERT**, le marketing, (fondements et pratique) édition ECONOMICA**1998**, Paris, France.
- 8- PHILIP KOTLER**, les clés du marketing (traduit par marie France Pavillet) « marketing insights from A to Z » Pearson éducation France **2003**.
- 9- PHILIP KOTLER & P. LOUIS DUBOIS**, Marketing et Management, 10<sup>ème</sup> édition **2000**, PUBLI UNION, Paris.
- 10- PIERRE ZERMATI**, la pratique de la gestion des STOCKS, édition Dunod 1993
- 11- YVES CHIROUZE**, le choix des canaux de distribution, DUNOD entreprise, Paris**1982**.



### Résumé :

**Le marketing** a connu une grande évolution , il ne se limite plus à la vente traditionnelle jadis connue , mais plus encore , il a franchi plusieurs étapes , commençant par la vente quantitative et qualitative puis passant à la vente selon la demande et le désir du **consommateur** pour arriver enfin à la maîtrise de l'opération de production , << on ne peut produire que ce qu'on peut vendre après analyse du marché et de la consommation >>.

L'importance du marketing se traduit par la variation de ses outils qui donnent un mixe capable de rendre n'importe quelle entreprise qui a une politique en marketing de contrer la concurrence , produit , prix , promotion et distribution sont les faces d'une seule monnaie gagnante qui s'appelle « Marketing » pour l'entreprise économique .

A notre avis **la distribution** est le plus important outil du **marketing – mixe** car c'est le maillon entre le producteur et le consommateur , ce qui oblige ce premier à bien choisir minutieusement ses canaux de distribution parce que à la base de tout marketing réussi se trouve un bon **réseau de distribution** surtout si cette dernière jouie d'un **soutien de logistique** qui commence par le stockage et le transport et se termine par une force de vente réelle , tout cela rend la distribution efficace et donne de l'effet au marketing en général .

Le choix s'est porté sur l'entreprise Laiterie Numidia comme cas pratique pour étude de la réalité et horizons de **la stratégie de distribution** au sein de l'entreprise économique algérienne .Plusieurs problèmes de marketing ont été soulignés dans l'étude pratique , le plus important est la distribution sur quoi plusieurs solutions ont été proposées .

### LES MOTS CLES :

Le marketing – le marketing – mixe – la stratégie de distribution – le réseau de distribution – le soutien logistique – force de vente – point de vente - le stockage – le consommateur .



### ملخص البحث :

لقد عرف " التسويق " تطورا كبيرا ، اذ لم يعد يقتصر على مجرد البيع بشكله التقليدي الذي كان يعرف به ، بل تعدى ذلك و مر بعدة مراحل بدءا من البيع الكمي ثم النوعي لينتهي بالبيع حسب الطلب و الرغبة التي يبديها المستهلك ، و أخيرا وصولا إلى التحكم في عملية الإنتاج ، فلا ننتج بذلك إلا الشيء الذي يمكن تسويقه بعد دراسة السوق و المستهلك . إن أهمية التسويق تكمن في تنوع أدواته و التي من شأنها أن تعطي مزيجا قادرا على جعل أي مؤسسة تتبع سياسة تسويقية أن تقف في وجه المنافسة ، فالمنتج و السعر و الترويج و التوزيع هي الوجوه لعملة واحدة مربحة للمؤسسة الاقتصادية هي " التسويق " .

و لعل أهم أدوات المزيح التسويقي في رأينا هو التوزيع لما يكتسبه من أهمية في عملية إيصال المنتج إلى المستهلك باعتبار أن التوزيع هو حلقة الوصل بين المنتج و المستهلك اذ على المنتج أن ينفق و بدقة لقنواته التي يصرف بها منتجاته ، ذلك أن الشبكة التوزيعية الحسنة هي أساس كل تسويق ناجح خاصة اذا توفر لها دعم لوجستيكي يبدأ من التخزين و النقل و ينتهي بقوة بيع حقيقية فأن ذلك من شأنه أن يجعل التوزيع ناجحا و فعالا مما يبين أن تسويق المؤسسة في صحة جيدة . وهذا ما توصلنا إليه في دراستنا النظرية والتي اعتمدنا فيها على المنهج الوصفي التحليلي .

أما دراستنا التطبيقية فقد استخلصنا منها مجموعة من النتائج ، بالاعتماد على دراسة حالة ملبنة نوميديا لإنتاج الحليب و مشتقاته بقسنطينة على ضوء الدراسة النظرية محاولة منا إسقاط النظرية على الواقع ، و يمكن تلخيص هذه النتائج كالآتي :

\* أن المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على استراتيجية المنتج و تحسينه و هذا ما يوافق مفهوم البيع في حين أن التسويق كما رأينا ينطلق من دراسة السوق و المستهلك قبل وضع أي استراتيجية تسويقية .

\* الغياب التام لأي مصلحة ، دائرة أو مديرية تعنى بالتسويق و تعتبره كوظيفة أساسية .

\* الاعتماد الكلي على موزعين أجنب عن المؤسسة في توزيع المنتج ، الأمر الذي يزيد



من التكاليف و ينقص من هامش الربح ، كما يميع علاقة المؤسسة بالمستهلك النهائي لابتعادها عن التشخيص و دخولها في العمومية .

\* ظهور المنافسة القوية و الحادة في أسواق المؤسسة ، و تراجع هذه الأخيرة بسبب عقلية الاحتكار التي ما زالت سائدة في ذهنية العاملين بالملبنة .

و على ضوء ذلك خرجنا بمجموعة من التوصيات أهمها :

\* خلق إدارة خاصة بالنشاط التسويقي و إعطاءها كل الاهتمام و الصلاحيات ، اد أن قوة أي مؤسسة في السوق تعكس مدى تطور النشاط التسويقي بها .

\* على المؤسسة أن تعتمد بشكل كبير في توزيع منتجاتها على وسائلها الخاصة و الشخصية و بذلك تضمن سلامة أسواقها و توطد اتصالها المباشر بالمستهلك قصد الحصول على وفاءه الدائم .

\* على المؤسسة أن تخلق نقاط بيع خاصة بها في المناطق المأهولة بالسكان لما لذلك من فائدة في تنشيط البيع و توطيد العلاقة بالمستهلك عن طريق الاستماع إلى رغباته و ياحبدا لو كان البيع بالخدمة الحرة ليحس هذا المستهلك بأنه سيد الموقف .

الكلمات المفتاحية :

التسويق - المزيج التسويقي - التوزيع - الشبكة التوزيعية - الدعم اللوجستيكي -  
التخزين - قوة البيع - نقطة البيع - المستهلك .



### **Abstract :**

Considerable evolutions has been brought into both the concepts and practices of marketing .

Nowadays , Marketing is considered to be more thane a selling process , as it is traditionally thought to be , but a process through which consumer needs and wants are identified in the market place and the necessary procedures and efforts are implemented in order to achieve them . Marketing is a business philosophy that guides the entire business towards satisfying market demand .

The importance of marketing stems from the fact that it embraces a set of instruments , if they are used effectively , they can help the enterprise to be more competitive within an environment characterised by an intense competition .

Distribution is one of these instruments . It is an important factor within the marketing – mix . Its role is determinant in making goods available to the consumers at the appropriate time and place . It is the final step of the process of transaction .

Our research is an attempt to clarify the role of distribution in enforcing the marketing strategy of the Algerian enterprise , specifically Numidia milk enterprises , and enhancing its competitive abilities .

### **KEYS WORDS :**

The marketing – marketing mix – strategy of distribution – distribution system – logistical support – force sale – sale point – the stocking – the consumer .