



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية

تخصص: تسويق

عنوان المذكرة:

أهمية سياسة التوزيع في المؤسسة

دراسة حالة مركب الحليب متيجة

من إعداد الطالب(ة):

شوشان فاطمة الزهراء

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	حمو عبد الله	أستاذ مساعد أ	جامعة مستغانم
مقررا	منصوري مونية	أستاذة مساعدة أ	جامعة مستغانم
مناقشا	بن شني يوسف	أستاذ محاضر ب	جامعة مستغانم

أهداء

أهدي هذا العمل المتواضع الى

والداي رحمهما الله .

الى زوجي حفظه الله .

الى كل العائلة .

الى الأستاذة الفاضلة منصورى مونيا .

الى كل زميلة او زميل جمعني بهما القدر يوما ما وأخص بالذكر

من أعتبرها أختي الصغرى اسية .

الى كل طالب و طالبة علم ...

فاطمة الزمراء

كلمة شكر

"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والديّ
و إن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين".

و ما توفيقي إلا بالله رب العالمين , الحمد و الشكر لله .

كما أتقدم بخالص عبارات الشكر و العرفان الى "زوجي" الذي
شجعني و ساعدني في إنجاز هذا العمل.

وإلى كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة و أخص
بالذكر الأستاذة المشرفة " منصورى مونيا" التي ساعدتني
ومدت يد العون لي و لم تبخل عليا بنصائحها طيلة فترة إعداد
المذكرة و الى الأخت اسية .

كما أتقدم بالشكر إلى كل الموظفين في مركز الطيب
متيجة .

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير مسبقا إلى لجنة المناقشة
لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة .

أهداء

أهدي هذا العمل المتواضع الى

والداي رحمهما الله .

الى زوجي حفظه الله .

الى كل العائلة .

الى الأستاذة الفاضلة منصورى مونيا .

الى كل زميلة او زميل جمعني بهما القدر يوما ما وأخص بالذكر

من أعتبرها أختي الصغرى اسية .

الى كل طالب و طالبة علم ...

فاطمة الزهراء

الفهرس

الاهداء

كلمة شكر

قائمة الاشكال والجداول

02-01	المقدمة العامه.....
	الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول التوزيع
03	مقدمة الفصل
04	المبحث الأول: ماهية التوزيع
04	المطلب الأول: تعريف التوزيع ودوره
06	المطلب الثاني: أهمية التوزيع و أهدافه
08	المطلب الثالث: وظائف التوزيع
11	المبحث الثاني: قنوات التوزيع
11	المطلب الأول: طبيعة قنوات التوزيع
12	المطلب الثاني: أهداف ووظائف قنوات التوزيع
13	المطلب الثالث: أنواع قنوات التوزيع
18	المبحث الثالث: استراتيجيات التوزيع والتوزيع المادي
18	المطلب الأول: طرق وسياسات التوزيع
23	المطلب الثاني: الاعتبارات المؤثرة في اختيار استراتيجيات التوزيع
24	المطلب الثالث: التوزيع المادي
32	خاتمة الفصل:.....
	الفصل الثاني: ادارة المبيعات و القوة البيعية
33	مقدمة الفصل:
34	المبحث الأول: ماهية ادارة المبيعات
34	المطلب الأول: تعريف ادارة المبيعات ومجالاتها
36	المطلب الثاني: اسس تنظيم ادارة المبيعات
36	المطلب الثالث: تنظيم وظيفة المبيعات

41	المبحث الثاني :القوة البيعية
41	المطلب الأول :طبيعة القوة البيعية
42	المطلب الثاني :تنظيم قوة البيع
46	المطلب الثالث :تكوين وتنشيط القوة البيعية
50	المطلب الرابع :مراقبة فعالية رجال البيع و تقييمها
51	خاتمة الفصل :
	الفصل الثالث :دراسة حالة مركب الحليب متيجه
52	مقدمة الفصل :
53	المبحث الأول :تقديم مركب الحليب متيجه
53	المطلب الأول :لمحة تاريخية عن مركب الحليب متيجه
55	المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي لمركب الحليب متيجه
59	المطلب الثالث :الأهداف و المهام الأساسية لمركب الحليب متيجه
59	المطلب الرابع :التعريف بخط منتجات مركب الحليب متيجه
64	المبحث الثاني :واقع التوزيع في مركب الحليب متيجه
64	المطلب الأول : المزيج التسويقي في مركب الحليب متيجه
65	المطلب الثاني : استراتيجية التوزيع في المركب
67	المطلب الثالث :القوة البيعية في المركب
67	المطلب الرابع :مشاكل المركب و الحلول المقترحة
69	خاتمة الفصل :
71-70	الخاتمة العامة
74-72	قائمة المراجع

قائمة الأشكال والجداول

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	مكونات نظام التوزيع	1
15	قنوات توزيع السلع الاستهلاكية	2
16	قنوات توزيع السلع الصناعية	3
17	قنوات توزيع الخدمات	4
23	مخطط كفاءة الاتصال	5
56	الهيكل التنظيمي للمركب	6
66	قناة توزيع مباشر	7
67	قناة توزيع غير مباشر	8

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30	نوعية المنتجات التي يتم نقلها	1
61	رقم اعمال المركب لفترة 2005-2004	2
63	رقم اعمال المركب لفترة 2008-2006	3

المقدمة العامة:

ان العولمة " باعتبارها مفردة أفرزها القاموس الاقتصادي الجديد و التي في مفهومها قد جعلت من العالم قرية صغيرة هشة الجدران، يعرف فيها كلّ جار ما يحدث عند جاره ، قد عكست بدورها الضوء على عدة مفاهيم اقتصادية جديدة أصبحت تحكم العالم، فظهرت المنافسة الالمحلية ، اللالانظام .والتسويق باعتباره العلم الذي يوفق بين العرض و الطلب، بإعطاء قيمة مضافة للعلاقة التي تربط المؤسسة بالمستهلك.

فقد عرف " التسويق " تطورا كبيرا، إذ 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 نتج إلا المنتجات التي يمكن تسويقها في السوق والتي تلي حاجيات وأذواق المستهلك .

وبما أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تعيش في هذا المحيط الذي يتميز بالمنافسة، فهي مطالبة بأكثر من أي وقت مضى أن تواكب التطور الحاصل في العالم و خاصة في ظلّ انضمامها إلى المنظمة العالمية للتجارة وكذا الشراكة الأوروبية، فإنها اليوم تواجه خطرا أكيدا سينزع عنها صفتها تلك أمام مستهلك الذي أصبح أكثر الحاحا. ناهيك عن المنافسة الشرسة التي ستعرض لها من قبل المؤسسات الأجنبية التي اعتمدت العالمية بمنتج جديد و مطابق للمواصفات العالمية ، ميزته الوفرة و التنوع بأقلّ سعر و حسب رغبة المستهلك .

و بهذا فإنه يتضح جليا أن للتسويق أهمية قصوى في المرحلة القادمة، و هذا لتنوع أدواته و التي من شأنها أن تعطي مزيجا قادرا على جعل أي مؤسسة تتبع سياسة تسويقية تقف في وجه المنافسة. فالمنتج، السعر، الترويج و التوزيع هي الوجوه لعملة واحدة مريحة في " التسويق " ومن بين أدوات المزيج التسويقي المهمة " التوزيع " لما يكتسبه من أهمية في عملية إيصال المنتج إلى المستهلك، و الذي مازال يعاني إلى يومنا من عدة مشاكل أهمها الندرة و عدم التنوع و الوقت الضائع في الصف بانتظار الدور. فمن عملية الإنتاج إلى الاستهلاك يأتي التوزيع كحلقة وصل إن صلحت، صلحت بها العملية الاقتصادية ككلّ.

فعملية " التوزيع " التي ستعرف دون شك تطورا و اهتماما فائقين في ظلّ العولمة و سقوط الحواجز الجمركية و الحدودية بين الدول بما فيها الجزائر و توجهها الاقتصادي الجديد .

و من هذا المنطلق، ارتأينا أن نوجه دراستنا نحو هذه الاداة المهمة باعتبارها جزءا مهما يرتكز عليه تسويق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظلّ المنافسة الداخلية الحالية التي نتجت عن الخصخصة و ما أفرزته من سباق قصد البقاء في التواجد بين المؤسسات الوطنية و ما يفرضه من تأقلم و تجديد و مسابرة

للوضع من جهة، و من المنافسة الخارجية الأجنبية القادمة و ما تفرضه من تحد و مجاهدة قصد الاستمرار.

ومن خلال هذا يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما مدى تطبيق سياسة التوزيع على مستوى مركب الحليب متيجة، وما دورها في تحقيق أهدافه؟.

ومن هذه الاشكالية تتفرع الأسئلة التالية :

-ماذا يقصد بالتوزيع ؟

- ما هي استراتيجيات التوزيع ؟

-ما هو واقع التوزيع في مركب الحليب متيجة ؟

أهمية البحث:

تعد دراسة سياسة التوزيع في المؤسسة الاقتصادية مهمة للاعتبارات التالية :

1- أهمية السياسات و الإستراتيجيات التسويقية بشكل عام في ظلّ 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 ظلّ المنافسة الحالية و الذي أصبح سببا في بقاءها أو زوالها في ظلّ الظروف الاقتصادية الجديدة .

منهجية البحث:

من أجل تحليل الموضوع و معالجته تم اعتماد منهج وصفي تحليلي، بحيث في المنهج الاول اعتمدنا على الادبيات التي تطرقت الى موضوع التوزيع، اما المنهج الثاني اعتمدنا عليه من خلال دراسة حالة على مستوى مركب الحليب متيجة.

تنظيم البحث:

لقد نظم البحث في ثلاثة فصول، اثنان منها نظرية ، و الأخير تطبيقي دراسة حالة ميدانية لمركب الحليب متيجة .

-و قد اهتم **الفصل الأول** و الذي عنوناه : مفاهيم أساسية حول التوزيع بشرح التوزيع بقنواته المتعددة و المتنوعة ، و استراتيجيات التوزيع ، و التوزيع المادي .

-أما **الفصل الثاني** والذي عنوناه : ادارة المبيعات و القوة البيعية خصص لدراسة ادارة المبيعات و القوة البيعية .

-و اهتم **الفصل الأخير** و الذي عنوناه : دراسة حالة مركب الحليب متيجة

بمعرفة واقع التسويق بهذا المركب عامة ، وواقع سياسة التوزيع خاصة.

مقدمة الفصل :

يعتبر التوزيع من الوظائف الأساسية للتسويق، وأحد عناصر المزيج التسويقي إلى جانب المنتج، السعر، والترويج،

ويمثل الحلقة التي تسمح بانسياب وتدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي ووضعا في المكان والوقت المناسبين .

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

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

وسنتعرض في هذا الفصل إلى العناصر التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التوزيع.

المبحث الثاني: قنوات التوزيع.

المبحث الثالث: استراتيجيات التوزيع و التوزيع المادي .

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول التوزيع

المبحث الأول : ماهية التوزيع

أصبح التوزيع في عصرنا وظيفة أساسية في الاقتصاد والتجارة، فالاستخدام السيئ لهذه الأخيرة سوف يؤدي إلى وجود فجوة في سوق المنتجات والخدمات ويكون سبب في نقص المنتجات.

المطلب الأول : تعريف التوزيع و دوره

أولا : تعريف التوزيع

لقد تعرض العديد من المفكرين إلى تعريف التوزيع وفي ما يلي سنستعرض البعض منها:

-التوزيع" هو عملية إيصال المنتجات من المنتجين أو الموردين إلى المستهلك أو المستعمل باستخدام منافذ التوزيع".¹

-التوزيع" هو عبارة عن مجموعة من الوظائف التي يقوم بها المنتجين وحدهم أو باللجوء إلى منظمات أخرى من أجل نقل المنتج النهائي إلى المستهلك النهائي في المكان، الوقت وبالشكل والكميات الموافقة لحاجات المستعملين".²

-التوزيع" :هو عبارة عن جميع النشاطات التي تمارسها الشركة من أجل إيصال السلع والخدمات إلى المستهلكين في الوقت والمكان المناسبين وبالكمية المطلوبة وبأقل التكاليف تحقق درجة فعالية من الرضا (والولاء لدى المستهلكين المستهدفين)".³

-كما يعرف التوزيع على أنه" عبارة عن مجموعة الأنشطة التي تعمل على انسياب السلع والخدمات بعد الانتهاء من عمليات الإنتاج والى غاية وصولها إلى الزبون بطريقة مباشرة أو مروراً بعدد من الوسطاء المقدمين للخدمات اللازمة والكافية للزبائن".⁴

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف التوزيع على أنه مجموعة الوسائل والعمليات التي تسمح بانتقال السلع والخدمات من المؤسسة إلى المستعملين النهائيين وتنقسم هذه العمليات إلى :⁵

¹ - زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، دار الزهران، الأردن، 1997، ص375

² -marc vendercammen ,marketing :l'essentiel pour comprendre, décider et agir ,deboeck, France,2006,p384

³ - زياد محمد الشرومان ،عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق ،دار صفاء للنشر و التوزيع ،الأردن،ص26

⁴ -بلحيمر ابراهيم ،المزيج التسويقي من منظور التطبيقات التجارية الإسلامية ،رسالة دكتورا ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية ،فرع

علوم التسيير، جامعة الجزائر ،2005، ص171

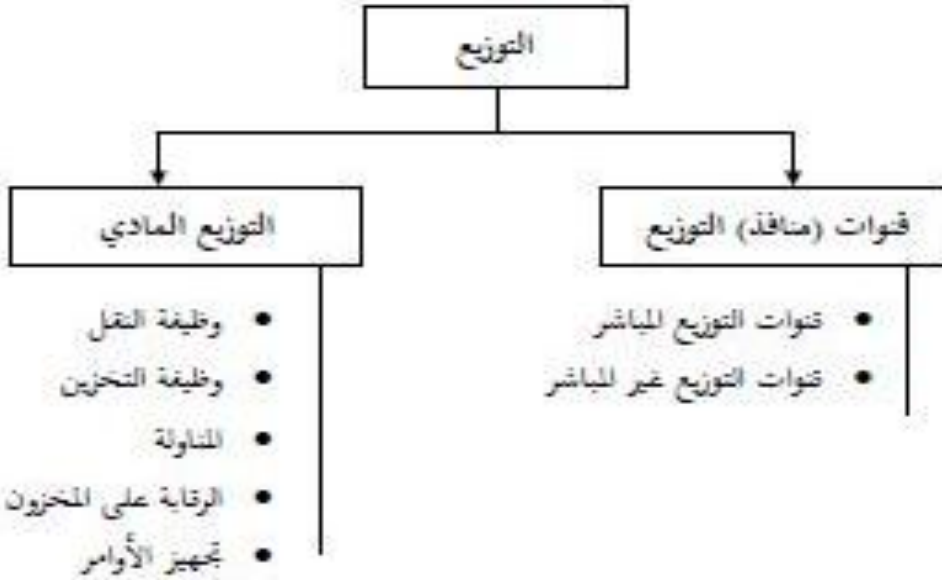
⁵ -denis lindon et f.jallat, marketing :études ,moyens d'actions et stratégies, donod, France,5^{ème} édition,2007,p157.

التوزيع التجاري: هو عبارة عن نقل ملكية السلع والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين والتي يقوم بها الموزعون الذين يمكن أن يكونوا أفراد في (قوى البيع في المؤسسة) أو مؤسسات (تجار الجملة أو تجار التجزئة)،

التوزيع المادي: يشمل عملية انتقال المنتجات بصورتها المادية إلى المستهلكين عن طريق وسائل النقل والتخزين والمناولة.

و الملاحظ مما سبق من التعاريف لوظيفة التوزيع بأنها تشمل ركنين أو بعدين أساسيين هما قنوات التوزيع (التي سنتطرق إليها بشئ من التفصيل في المبحث الثاني) والتوزيع المادي ، و التكامل و التفاعل بينهما يحقق التدفق الفعال للسلع و الخدمات¹ والشكل رقم (1) الموالي يوضح مكونات نظام التوزيع.

الشكل رقم 01 : مكونات نظام التوزيع



المصدر: مرجع نفسه، ص 23

وعليه يمكن اعتبار التوزيع نظاما يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية (قنوات التوزيع، التوزيع المادي) التي تتكامل وتتفاعل وتتناسق فيما بينها من أجل تحقيق التدفق الفعال للسلع والخدمات وبالتالي تحقيق المنفعة الزمنية، المكانية والحيازة بهدف توفير المنتجات (سلع وخدمات) في المكان والزمان المناسبين وكذلك بالكميات والأسعار التي يرضى ويقبل بها المستهلكون أو المستفيدون. ومن التعاريف سابقة الذكر نرى أنها تشترك في تعريف التوزيع بالاعتماد على النقاط التالية:

¹ - العكروف حفيظة ،استراتيجية التوزيع في مؤسسة إنتاجية ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و علوم التجارة ،جامعة الجزائر ،الجزائر 2011-2012، ص22

- التوزيع مرحلة إجبارية في التسويق وتشكل حلقة ربط بين المنتجين والمستهلكين؛
- يمكن للمؤسسة القيام بهذه الوظيفة أو اللجوء إلى مؤسسات أخرى للقيام بها .
- يخلق التوزيع قيمة المنتج من خلال الموازنة بين العرض والطلب .
- يحقق التوزيع المنافع الشكلية، الزمنية والمكانية للمستهلك.

ثانيا :دور التوزيع

إن التوزيع يساهم عن طريق الوظائف التي يقوم بها في تسهيل تصريف المنتجات نحو المستهلك و ذلك في الظروف الملائمة و المتاحة أي بمعنى:¹

- من خلال التوزيع يتم وضع المنتج تحت تصرف المستهلك في المكان و الزمان الذي يرغب فيه.
- التوزيع يضيف كل الخدمات الضرورية للمنتج و التي تساعد على تسويقه مباشرة (النقل، التخزين)....

-تقسيم الأحجام الكبيرة من المنتجات التي يوزعها المنتجين وهذا إلى كميات صغيرة الحجم تكون في متناول المستهلك. و يتجلى دور التوزيع من خلال الأدوار الإيجابية التي يلعبها بالنسبة إلى كل من المنتجين و المستهلك:

1-بالنسبة للمنتج:

يحقق التوزيع التنظيم للعملية الإنتاجية حيث أنه يسمح بتوفير المنتجات بصفة متواصلة خلال كامل السنة، ومن خلال عملية التخزين و الطلبات المسبقة، كما يسمح بانسياب منتجاته إلى عدة مناطق بالإضافة إلى أنه يساهم في عدم توقف عملية الإنتاج و الابتعاد أو التقليل من تكاليف التخزين، و يمكن حصر دوره بالنسبة للمنتج بأنه يمثل استمرارية للعملية الإنتاجية ويؤثر في القرارات الأخرى للتسويق.

2-بالنسبة للمستهلك:

أنه يلي رغباته و يضع تحت تصرفه أينما كان و في أي وقت المنتجات التي هو بحاجة إليها إذ يضعه بعيدا عن المشاكل الإنتاجية، كما يسمح له بعدم التعامل في الشراء بكميات كبيرة و بالتالي تفرض عليه أموالا قد يكون لا يمتلكها الأمر الذي كان سيحدث لو توجه مباشرة إلى المنتجين.

المطلب الثاني :أهمية التوزيع وأهدافه

تكمن أهمية و أهداف التوزيع في تقريب و موازنة العرض و الطلب في شروط ترضي المنتجين و المستهلكين.

أولا :أهمية التوزيع

¹ -jaque lindane et denis l'endon ,théorie et pratique du marketing ,d'undo ,5^{ème} édition ,paris France,1997,p332.

تظهر أهمية التوزيع من خلال الأدوار الإيجابية التي يلعبها بالنسبة لكل من المنتجين و المستهلكين¹:

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

-يسمح التوزيع بتصريف المنتجات ومنع تكديسها في المخازن؛
-يضيفي التوزيع على العملية الإنتاجية طابع التنظيم و التحكم في الطلب و بالتالي يساعد على توفير المنتجات علي مدار السنة؛

-يساعد على تحقيق الكفاءة في أداء باقي عناصر المزيج التسويقي المترابطة ببعضها البعض، فأني خلل في أداء وظيفة التوزيع يؤثر حتما على فاعلية باقي العناصر.

-يساعد التوزيع على التحكم في تقنيات البيع ويساهم في تخفيض التكاليف.

-التوزيع له دورا بارزا في إبقاء الصلة قائمة ودائمة بين المؤسسة وزبائننا.

-يضيف التوزيع للمنتج الخدمات الضرورية التي تساعد على تسويقه.

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

-يساعد التوزيع على خلق كل من المنفعة المكانية، الزمنية، الشكلية و الحيازية، هذه المنافع تجعل المستهلك أكثر إقبالا ووفاء للمؤسسة.

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

-التوزيع يبقي المستهلك على اتصال دائم بالمنتجين.

-تحقيق إمكانية حصول المستهلك على السلعة التي تلبى حاجاته ورغباته.

ثانيا: أهداف التوزيع

ليس من السهل تحديد أهداف التوزيع بمعزل عن الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الفرعية للبرنامج

التسويقي، لكن عموما تتمثل أهم أهداف النشاط التوزيعي في ما يلي²:

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

-تحسين حصة المؤسسة من السوق الذي تنشط فيه.

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

¹ -إسماعيل بوخاوة، عطوي عبد القادر، التوزيع كأداة للمقاربة التسويقية لرفع تنافسية المؤسسة الإنتاجية في الجزائر، ورقة بحثية قدمت بأعمال الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002، 29-30 أكتوبر

² - ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق، دار وائل لنشر، الأردن، 2002، ص 231_232.

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

- تقليص تكاليف التوزيع التي تمثل نسبة هامة من إجمالي تكاليف النشاط التسويقي والحفاظ عليها في مستوياتها الدنيا.

المطلب الثالث: وظائف التوزيع

سنتطرق في هذا المطلب إلى وظائف التوزيع (المادية، التجارية، المالية).

أولاً: وظائف التوزيع

يقوم التوزيع بأداء عددا من الوظائف الهامة التي تسمح بانسياب المنتجات وتدفعها بفعالية من المنتج إلى المستهلك. هذه الوظائف يجب أن تتم سواء قام بها المنتجين لوحدهم أو بمساعدة الوسطاء، وتتمثل أهم وظائف التوزيع فيما يلي:

1] الوظائف المادية: تتضمن جميع الجهود التسويقية التي تهدف إلى تحقيق المنافع المكانية والزمنية، وتأخذ شكل عمليات وأنشطة مختلفة متفاعلة فيما بينها تكون ما يسمى بنظام التوزيع المادي، وتتمثل هذه العمليات في:¹

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

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

التخزين: يساعد التخزين على التوفيق بين العرض والطلب من خلال الاحتفاظ بالمنتجات لحين ظهور الطلب عليها مما يؤدي إلى خلق المنفعة الزمنية.

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

¹ - نادية تاهمي، دور التوزيع في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإنتاجية، مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم

الإقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2003-2004 ص 06

2 الوظيف التجاري: تتضمن الوظائف التجارية النشاطات التالية:¹

التفاوض التجاري: التفاوض يعني المناقشة بين طرفين تربطهما مصلحة مشتركة، تهدف هذه المناقشة الوصول إلى اتفاق مرضي يساهم في تحقيق أهداف كل طرف.

تقوية الطلب: يمكن تقوية الطلب من خلال استعمال وسائل مختلفة من بينها تقنيات عرض المنتجات، تقديم خدمات أثناء وبعد عملية البيع، تقديم تسهيلات للزبائن كالتسديد على أقساط، منح تخفيضات دورية... الخ، تتطلب تقوية الطلب المراقبة الدائمة للتغيرات التي قد تحدث في العادات الشرائية للمستهلكين بغية التأكد من فاعلية و كفاية قنوات التوزيع وملاءمتها و مدى استجابتها لتلك التغيرات.

الإشهار والإعلام: يقوم التوزيع بوظائف ترويجية هامة للمنتجين من خلال تداول الاسم والعلامة التجارية للمنتجات التي يقدمونها، بالإضافة إلى الدور الإعلامي المزدوج نتيجة لكونه حلقة وصل بين المنتجين والمستهلك، حيث يسهل عملية انسياب المعلومات من المنتجين إلى المستهلكين عن طريق الإعلان، ثم ينقل المعلومات من المستهلكين إلى المنتجين حول حاجاتهم و رغباتهم الجديدة.

الخدمات: إن الخدمة تعد من الاعتبارات الهامة أثناء عملية التوزيع، فالمستهلك يبحث دائما على الموزع الذي يقدم له أفضل الخدمات كخدمات ما بعد البيع، الإصلاح والصيانة توفير قطع الغيار أو تقديم مزايا تتعلق بإرجاع واستبدال السلع... الخ، تقدم هذه الخدمات بغرض ضمان ولاء الزبائن والمحافظة عليهم خاصة إذا كانت تقديمها يتم من طرف منتج دون غيره، كما يمكن أن تساعد المؤسسة على كسب زبائن جدد.

3 الوظائف المالية: يمكن حصر الوظائف المالية للتوزيع فيما يلي:²

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

تحمل المخاطر: يتحمل التوزيع المخاطر الناجمة عن تغيرات الأسعار أو عدم بيع السلعة نتيجة لتغير الموضحة (التقادم) أو تغير درجة ولاء الزبائن، فضلا عن المخاطر الناجمة عن التلف و الضياع خلال عمليات النقل التخزين.

وكخلاصة: لقد استمد التوزيع أهميته من منطق مفاده أن أي منتج مبتكر، ومتميز، ومعلن عنه، وبياع بسعر جذاب قد لا يعني أي شيء للمستهلك، ما لم يكن اتجاهه في الوقت والمكان المناسب فالأمر لا

¹ - اسماعيل بوخواوة، عطوي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص76 - 78

² - نادية تلامي، مرجع سبق ذكره، ص07

يتوقف عن تقديم منتج جيد، وبسعر مناسب، بل يجتازه إلى الكيفية التي يصل بها هذا المنتج إلى المستهلك النهائي، أو المشتري الصناعي، في المكان الذي يريده، وفي الوقت المناسب له، وبالكميات المطلوبة، وبأقل التكاليف.

المبحث الثاني: قنوات التوزيع

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

المطلب الأول: طبيعة قنوات التوزيع

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

أولاً: مفهوم قنوات التوزيع

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

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

¹ - ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 230

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

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

⁴ طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، الأساسيات و التطبيق، دار النشر، مصر، 1997، ص 428

ويعنى آخر فإن قناة التوزيع هي تلك الطريقة التي تنتهجها سلع وخدمات المؤسسة أثناء حركتها من المنتج إلى المستهلك الأخير، وذلك بالاعتماد على المؤسسات التي أخذت على عاتقها مهمة الإيصال وتمثل هذه المؤسسات في الوسطاء، مؤسسات مستقلة بذاتها، يتولون القيام بالعديد من الوظائف التسويقية¹.

ثانياً: أهمية قنوات التوزيع

إن أهمية قنوات التوزيع يمكن لمسها من خلال مجموعة من الأنشطة والوظائف التي تتطلع بها وظائف التعامل، الوظائف التسهيلية والخدمية، إشارة الطلب، المعلومات، خلق المنافع، فقد حددت عدة نقاط تمثل عملية قنوات التوزيع وهي²:

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

ثالثاً: عناصر قنوات التوزيع

- هناك ثلاثة عناصر أساسية في قنوات التوزيع متمثلة في المنتج، المستهلك والوسطاء.³
- 1- المنتج: قد تكون المنتجات صناعية، أو زراعية، أو استهلاكية، أو خدماتية.
 - 2- المستعمل للسلعة (المستهلك): وقد يكون فرداً أو أسرة أو مشترياً صناعياً.
 - 3- الوسطاء: قد يكونون تجار جملة أو تجزئة أو أي شكل آخر والوسيط هو كل من يقوم بالشراء أو البيع من خلال قناة التوزيع عدا المنتج والمشتري الأخير.

المطلب الثاني: أهداف ووظائف قنوات التوزيع

تقوم قنوات التوزيع بالعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وذلك باعتمادها على مجموعة من الوظائف التي تعمل على ضمان السير الحسن لتوزيع منتجات المؤسسة في أحسن صورة.

أولاً: أهداف قنوات التوزيع

تعمل قناة التوزيع على تحقيق الأهداف التالية⁴:

¹ - طارق الحاج واخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 1997 ص125

² - محمد جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008 ص61، 63

³ - philip kot ler .sousois doubli.man katry. management.union édition. paris.10^{ème} édition ,2000,p 130

⁴ طلعت أحمد عبد الحميد، التسويق الفعال، مرجع سبق ذكره، ص435، 436.

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

ثانياً: وظائف قنوات التوزيع

تقوم قناة التوزيع بالعديد من الوظائف حتى وإن لم يكن هناك إلا طرف توزيعي واحد داخل القناة وهذا يؤكد ثلاث حقائق هي¹:

- 1- قد نستطيع إلغاء دور طرف توزيعي داخل قناة التوزيع.
- 2- إلا أننا لا نستطيع إلغاء الوظائف التي يقدمها هذا الطرف.
- 3- الوظائف يمكن أن تنتقل من طرف إلى آخر داخل القناة سواء الخلفي أو الأمامي. تتمثل أهم وظائف قناة التوزيع في ما يلي:
- 1- البحوث: يتم ضمن وظيفة البحوث جمع المعلومات، تحليلها، تصنيفها لاستخدامها في اتخاذ القرارات ورسم السياسات التي من شأنها تسهيل عملية التبادل داخل قناة التوزيع.
- 2- الترويج: تقوم قناة التوزيع بجهود ترويجية مختلفة لدعم المنتجات.
- 3- الاتصال: ويقصد الاتصال بالعميل المرتقب وبناء علاقات تبادلية معه.
- 4- الربط والجمع: ويتم ذلك من خلال الملائمة بين المنتج المقدم من طرف المؤسسة وتطلعات العميل وورغباته.
- 5- التفاوض: يتم التفاوض بين الأطراف المتعاملة حول عدة أمور تتعلق بنقل الملكية
- 6- الخدمة: وتعني الخدمات التي تقدم للعملاء كالتركيب والصيانة، خدمات ما بعد البيع.
- 7- التوزيع المادي: يتضمن النقل، المناولة، التخزين... الخ.

المطلب الثالث: أنواع قنوات التوزيع

قد تعتمد المؤسسات في التوزيع على القنوات التوزيعية الموجودة وقد تختار لنفسها تطوير قناة توزيع جديدة لتحقيق خدمة أفضل لعملائها الحاليين أو للوصول إلى عملاء جدد أو لتحقيق تفوق على المنافسين.

¹ هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 24، 25.

وتحدد الأنواع الرئيسية لقنوات التوزيع وفقا للتصنيفات الرئيسية للسلع والخدمات المتعارف عليها مثل السلع الاستهلاكية، والسلع الصناعية والخدمات.

أولا: قنوات توزيع السلع الاستهلاكية

هناك خمس نماذج لتوزيع السلع الاستهلاكية الموجهة إلى المستهلكين النهائيين، هذه النماذج هي¹:

1- من المنتج إلى المستهلك:

وهي المباشرة والأقصر من حيث نماذج التوزيع الأخرى، فقد يبيع المنتج إما عن طريق البيع الشخصي، أو عن طريق البريد أو عن طريق محلات ثابتة يمتلكها، مثال ذلك دار نشر الكتب قد تباع مباشرة إلى طلبة الجامعة.

وهذه القناة تستخدم بدون وجود وسطاء وتستعمل عادة في السلع عالية الثمن والسلع سريعة التلف.

2- من المنتج إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك:

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

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

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

4- من المنتج إلى وكيل إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك:

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

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

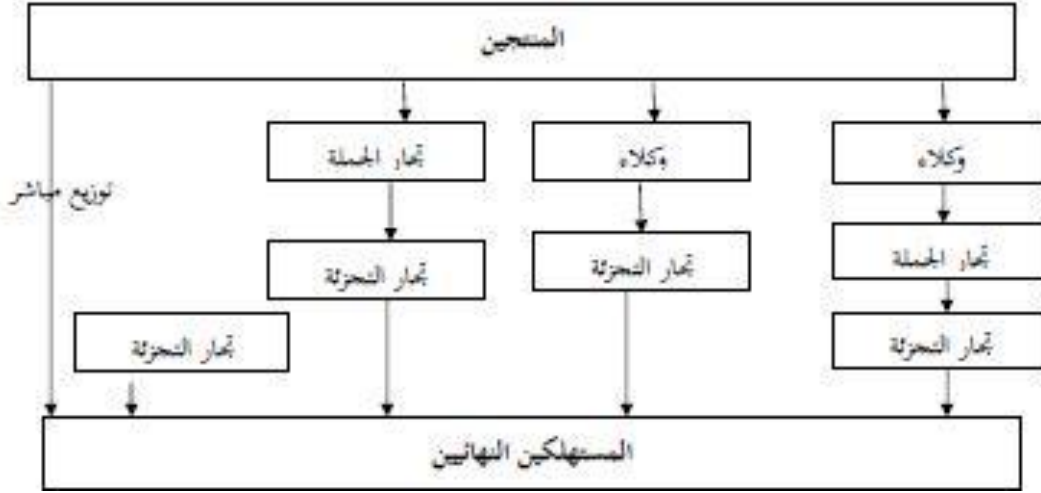
من أجل الوصول إلى تجار التجزئة صغيري الحجم، المنتج عادة يستخدم وسيط وكيل الذي بدوره يتصل بتاجر الجملة والذي بدوره يبيع لمحات صغيرة²

والشكل رقم (2) يوضح قنوات توزيع السلع الاستهلاكية.

¹ المرجع نفسه، ص 37 .

² هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 37

الشكل رقم (2) : قنوات توزيع السلع الاستهلاكية



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

ثانيا: قنوات توزيع السلع الصناعية

هناك العديد من النماذج التوزيعية للوصول إلى المشتري الصناعي الذي يستخدم هذه السلع لاستكمال عملياته الإنتاجية، وقنوات التوزيع الأكثر شيوعا هي كالتالي¹:

1- من المنتج إلى المشتري الصناعي:

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

2- من المنتج إلى وكيل إلى مشتري صناعي:

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

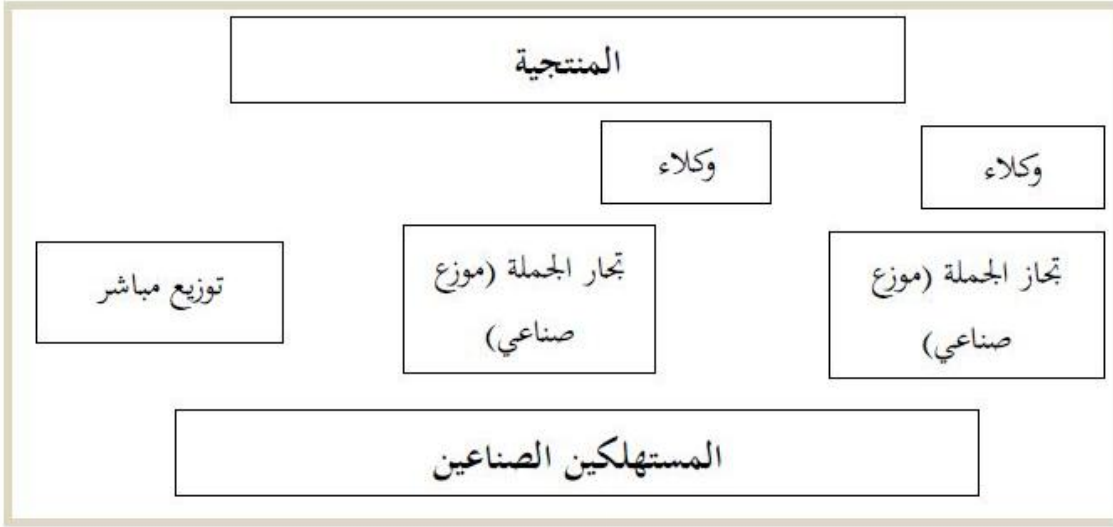
3- من المنتج إلى وكيل إلى موزع صناعي إلى مشتري صناعي:

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

ويمكن الاعتماد على الشكل رقم (3) التالي لفهم هذا التنوع من القنوات.

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 38 .

الشكل رقم 03 : قنوات توزيع السلع الصناعية



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

ثالثاً: قنوات توزيع الخدمات

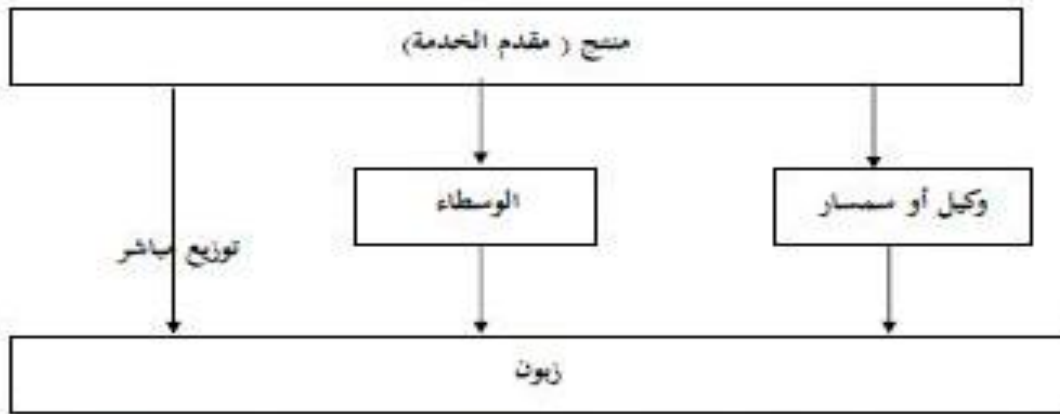
الخدمة شيء ذو طبيعة غير ملموسة، لذلك تحتاج إلى نماذج توزيعية خاصة ويشيع في الواقع العملي نوعية من القنوات هما¹:

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

2- من المنتج (مقدم الخدمة) إلى الوكيل إلى المستهلك (المنتفع): بينما التوزيع المباشر عادة هو الضروري لتأدية الخدمة، نجد أن بعض المنتجين في علاقتهم مع المستهلكين يستخدمون وكلاء من أجل القيام ببعض المهمات المرتبطة بالبيع ونقل الملكية من المنتج مقدم الخدمة إلى المستهلك (المنتفع)، مثل وسائل الإعلان، التأمين، العقارات، مثل هذه الخدمات يمكن استخدام الوكلاء في توزيعها. وبما أن قنوات التوزيع لا تطبق فقط على السلع الاستهلاكية والصناعية، أي السلع المطلوبة بل تمتد إلى الخدمات حسب ما يبينه الشكل رقم (4) التالي :

¹هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 39

الشكل رقم 04: قنوات توزيع الخدمات



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

كخلاصة: ان قنوات التوزيع بمفهومها الواسع عبارة عن وسيلة لتنظيم النشاط الخاص بتحريك او نقل سلعة من المنتج الى المستهلك، و نشاط قنوات التوزيع يشمل وظائف متعددة .

المبحث الثالث: استراتيجيات التوزيع و التوزيع المادي

تطرقنا في هذا المبحث إلى طرق و سياسة التوزيع التي تقوم بها المؤسسات من خلال توفير السلعة في المكان المناسب، و أيضا إلى بعض المفاهيم المتعلقة بالتوزيع المادي و أهدافه و مختلف مكوناته التي تؤثر على رضا المستهلك، و كذلك إلى البدائل المتاحة لإستراتيجية التوزيع.

المطلب الأول: طرق وسياسات التوزيع

إن القرارات المتعلقة بالنشاط التوزيعي تعتبر من القرارات الهامة التي تواجه المسؤولين في إدارات التسويق، وتتضمن هذه القرارات قرار اختيار طريقة التوزيع المناسبة لتوصيل منتجات المؤسسة إلى الأسواق المستهدفة، وفي هذا الإطار يمكن التفرقة بين طريقتين أو سياستين للتوزيع هما التوزيع المباشر والتوزيع الغير مباشر.

أولا: التوزيع المباشر

سننطلق الى التعريف ثم الى طرق التوزيع المباشر.

1-تعريف التوزيع المباشر:

يقصد بالتوزيع المباشر قيام المنتجين بتوزيع منتجاتهم مباشرة إلى المستهلكين النهائيين أو المشترين الصناعيين دون الاعتماد على وسطاء، وتسمى هذه الطريقة بسياسة اللاوسيط أو منفذ التوزيع الصفري¹، عادة يلجأ المنتجين إلى استخدام سياسة التوزيع المباشر في عدة حالات أهمها²

-عندما تكون لديه إمكانيات مالية هامة

- عندما يكون مستهلكي السلعة متجمعين في منطقة معينة بحيث يمكن الوصول إليهم بسهولة أو تكون الكمية التي يشترونها كبيرة ومنظمة

-عندما تكون السلعة المسوقة سريعة التلف

-في حالة ارتفاع ثمن الوحدة الواحدة من السلعة

-عندما يكون الإنتاج حسب الطلب

-عند رغبة المنتجين في الرقابة على السوق ومتابعة الجهود البيعية والتأكد من فاعليتها

-عند رغبة المنتجين في الحصول على المعلومات المتعلقة بالسوق والتغيرات الحاصلة فيه، ومعرفة ردود

فعل المستهلكين حول السلعة المقدمة بصورة سريعة ومباشرة.

2. طرق التوزيع المباشر: تستخدم سياسة التوزيع المباشر عدة طرق أهمها:

¹ محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 248 .

حايف سي حايف شيراز، ادارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية الإنتاجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية

² العلوم الإقتصادية و التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003 - 2004، ص 10

2-1 طواف رجال البيع: تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في التوزيع وابتاعها لن يحتاج المنتجين إلى فتح محلات في أماكن ثابتة بل يعتمدون على جهود رجال البيع التابعين لهم، الذين يقومون بالطواف على

منازل المستهلكين وتقديم لهم عينات من السلع المنتجة ويحاولون إقناعهم بالشراء¹، تناسب هذه الطريقة السلع الجديدة التي تحتاج إلى تقديم شروح وافية أو السلع التي تحتاج إلى إيضاح لخصائصها وطرق استخدامها، غير أنها تتميز بارتفاع التكاليف نتيجة لزيارة المستهلكين في مساكنهم وما تستغرقه كل زيارة من وقت وجهد وفي المقابل تنخفض التكاليف الثابتة بسبب عدم الحاجة إلى وجود محل تجاري ثابت²

- مزايا وعيوب طريقة طواف رجال البيع :

مزايا وعيوب طريقة طواف رجال البيع³

تتمثل مزايا طريقة طواف رجال البيع في:

- سرعة وصول السلعة إلى المستهلك النهائي وبحالة جيدة.

- إثارة اهتمام المستهلك و إقناعه بالشراء.

- إقامة علاقة شخصية مع الزبائن مما يسمح بالتعرف على حاجاتهم ورغباتهم

- تمكن المنتجين من الرقابة على السوق والإشراف المباشر على توزيع منتجاتهم .

أما أهم عيوبها فتتمثل في⁴ :

- صعوبة تطبيقها بالنسبة للشركات الكبيرة التي ترغب في توسيع رقعة نشاطها

- ارتفاع تكاليفها وصغر حجم الكميات المباعة عن طريقها

- صعوبة إيجاد رجال البيع الأكفاء لتغطية المناطق المختلفة

- اقتصر تعاملها على مجموعة أو أصناف معينة من السلع .

2-2 متاجر التجزئة التي يمتلكها المنتجين: يقوم بعض المنتجين بفتح متاجر أو معارض تقوم بالبيع

مباشرة إلى المستهلكين النهائيين بهدف تجريب السلعة الجديدة التي ينتجونها على نطاق محدود قبل تقديمها إلى الأسواق، ومعرفة ردود فعل المستهلكين وملاحظاتهم حول هذه السلعة، يعتبر المنتجين هذه المتاجر كمحطات تجارب يجمع من خلالها الكثير من المعلومات القيمة وفقا لمبدأ الاتصال الذي يؤكد

¹ محمد فريد الصحن مرجع سبق ذكره، ص 149، 150

² محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، 1999، ص 387

³ حاييف سي حاييف شيراز، مرجع سبق ذكره ص 11

⁴ مرجع نفسه، ص 12

أن جودة المعلومات وكفاءتها تتناسب تناسباً عكسياً مع طول خطوط الاتصال، فانتقال المعلومة من المستهلك إلى الموزع ثم إلى المنتجين يمكن أن يعرضها إلى الكثير من التشويه، الحذف أو الإضافة. تناسب هذه المتاجر الحالات التالية:

- السلع سريعة التلف أو التي تتصف بالتغير المستمر أو تخضع للموضة (التقادم) كالملابس.
- السلع التي تتطلب خدمات خاصة قد يعجز الموزعين عن تقديمها بالكفاءة المطلوبة.
- السلع التي تتطلب جهوداً بيعية خاصة كالمجوهرات.
- السلع التي تحتاج إلى تقديم المعلومات المتعلقة بكيفية التشغيل والصيانة.

مزايا وعيوب متاجر التجزئة التي يمتلكها المنتجين¹:

- تحقق متاجر التجزئة التي يمتلكها المنتجين بعض المزايا من أهمها:
- تمثل رمزا لتواجد المؤسسة في السوق ومن خلالها يمكن جمع الكثير من المعلومات عن اتجاهات الطلب.
- معرفة ردود فعل المستهلكين واستجابتهم للسلع المعروضة .
- تمكن المنتجين من الرقابة على الأسواق وتضمن عرض مختلف السلع التي ينتجونها .
- أما بالنسبة لعيوبها يمكن حصر أهمها في:
- صعوبة الاعتماد عليها بمفردها في توزيع المنتجات.

- ضخامة الاستثمارات التي تحتاجها المؤسسة لفتح هذه المتاجر في أماكن متعددة .

2-3 البيع بالهاتف: تتم هذه الطريقة من خلال الاستعانة بأرقام هواتف بعض الأشخاص التي يتم الحصول عليها من دليل الهاتف أو تتم عن طريق نشر إعلان عن السلع المنتجة وفتح المجال إلى الأشخاص المهتمين بالاتصال بالمؤسسة (بجانا) الاتفاق حول الأنواع والكميات المطلوبة وإجراءات الشراء و شروط الدفع والتسليم².

2-4 البيع بالبريد: أساس هذه الطريقة هو قيام المنتجين بتوزيع كتالوجات تضم صوراً لتشكيلة السلع التي يتعامل فيها، مع وصف لكل منها وإعطاء فكرة واضحة حولها وبيان عن أسعارها، يمكن أن يختار الزبون السلعة بعد الاطلاع على الكتالوج، ويرسل طلبه عن طريق البريد محمداً رقمها كما هو مدون والكمية التي يريدتها وخلال فترة زمنية معينة يستلم طلبه³.

مزايا وعيوب طريقة البيع بالبريد:

تتمثل أهم مزايا البيع بالبريد في⁴:

¹ حاييف سي حاييف شيراز، مرجع سبق ذكره، ص 13

² ناجي معلا، رائق توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 287

³ حاييف سي حاييف شيراز، مرجع سبق ذكره، ص 13

⁴ طارق الحاج و آخرون، التسويق من المنتج الى المستهلك، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط3 الأردن، 1997 ص 143

- تسهل على المستهلكين عملية التسوق نظرا لإمكانية الحصول على السلعة التي يريدونها دون بذل أي مجهود في البحث عنها في المتاجر.
- توفر الكثير من التكاليف نظرا لانخفاض تكلفة الخدمات البريدية إذ ما قورنت بغيرها من الوسائل المستخدمة لنقل وتوزيع المنتجات.
- تحقق إمكانية الوصول إلى المناطق الريفية والبعيدة المعزولة عن المراكز التجارية .
- تقديم منتجات بأسعار منخفضة بسبب انخفاض التكاليف نتيجة إقامة منشآتها في مواقع ذات قيمة إيجارية منخفضة وعدم توظيف رجال البيع.
- تقديم للمستهلك سلعا معروفة العلامة التجارية وبأسعار تنافسية .
- أما عيوب هذه الطريقة فيتمثل أهمها في ¹ :
 - المشتري لا يستطيع تبادل الرأي مع البائع ولا يستطيع معاينة السلعة قبل شرائها.
 - لا تناسب كل أنواع السلع.
 - يحتاج وصول السلعة للمستهلك عن طريق البيع بالبريد وقتا طويلا .

2-5 البيع الآلي : يتم البيع وفقا لهذه الطريقة باستخدام آلات تعمل بطريقة أوتوماتيكية، يتم نشرها في أماكن كثيرة خاصة مواقع تواجد المستهلكين كالجامعات، مواقف المواصلات، المدارس، الشركات، المصانع، المراكز التجارية، المستشفيات، تناسب هذه الطريقة بعض أنواع السلع مثل المشروبات الغازية، الحلويات، المشروبات الساخنة والمأكولات الخفيفة²

رغم النجاح الذي حققه البيع الآلي إلا أنه يحتوي على بعض العيوب³

-ارتفاع التكاليف المرتبطة بتشغيل الآلات.

-انخفاض نسبة مبيعاته مقارنة بالمبيعات الإجمالية.

-عدم قدرته على تغطية الأسواق بالشكل الذي يمكن أن تؤديه المتاجر الأخرى.

-تكلفة الخدمات المقدمة من خلال هذه الآلات تعتبر عالية.

-ضرورة استخدام نقود معدنية لتشغيلها.

-لا تمكن المستهلك من الحصول على ما يحتاجه بسبب الأعطال التي تصيبها.

2-6 البيع الإلكتروني : يعتبر البيع الإلكتروني من أحدث طرق التوزيع المباشر وأحد أهم التغيرات التي طرأت في مجال البيع؛ يعرف البيع الإلكتروني بأنه مجموعة التبادلات الرقمية المرتبطة بنشاطات تجارية بين المؤسسات أو بين المؤسسات والأفراد، يقوم على أساس تقديم مختلف المعلومات عن السلع والخدمات

¹ ناجي معلا، رائف توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 287

² محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 250

³ مرجع نفسه، ص 252

للعلماء الذين يتحولون عبر شبكة الاتصالات، مما يمكنهم من اختيار كل ما يريدون وكثيرا ما يقومون بأنفسهم بتصميم مشترياتهم طبقا لاحتياجاتهم¹.

بعد استعراض أهم طرق التوزيع المباشر يمكن القول أنه لكل طريقة ظروف معينة وعوامل تحكم استخدامها، فطبيعة السلعة و قدرة المنظمة المالية و التقنية و العادات الشرائية للمستهلك، و غيرها من العوامل الأخرى تحدد طريقة التوزيع المناسبة.

ثانيا :التوزيع غير المباشر

يعتمد المنتجين في التوزيع الغير المباشر على عدد من الوسطاء المتخصصين لتوزيع منتجاتهم و تقديم الخدمات التسويقية اللازمة إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي، و رغم أنه بإمكان المنتجين البيع مباشرة للمستهلكين النهائيين إلا أن تحقيق الكفاءة أحيانا يفرض استخدام هؤلاء الوسطاء كحلقة وصل بين المنتجين و المستهلك².

يلجأ المنتجين إلى الاعتماد على الوسطاء لتصريف منتجاتهم لعدة أسباب أهمها³

- الافتقار إلى الموارد المالية وعدم القدرة على تحمل أعباء القيام بالوظائف التسويقية.
- الاستفادة من خدمات الوسطاء وخبراتهم في توزيع المنتجات.
- كبر حجم الشركات وضخامة إنتاجها وتباعد المسافة بينها وبين المستهلكين، مما يضطرها للاستعانة بخدمات الوسطاء المتمركزين في مواقع قريبة من المستهلكين.
- البيع المباشر يجعل المنتج وسيط لبيع منتجات أخرى لمنتجين آخرين، من أجل تحقيق وفورات اقتصادية يتعذر عليه إتاحتها بالاعتماد على ما ينتجه فقط.

- الاستفادة من مزايا التخصص بالتركيز على مجال معين مما يؤدي إلى تحقيق عائد أكبر، لذلك من الأفضل أن يركز المنتجين على وظيفتهم الإنتاجية ويستخدمون الوسطاء لتوزيع منتجاتهم، لأنه مجال تخصصهم ويمكنهم أداء وظيفتهم بكفاءة أعلى وتكلفة أقل نتيجة لكبر حجم تعاملاتهم التجارية واتساع نطاق أعمالهم.

- الحصول على مختلف المعلومات حول المستهلكين، المنافسين، الطلب، الأسعار، نتيجة لانتشار الوسطاء في الأسواق.

- تقليص الوقت الضائع والجهد فيتلقى تنفيذ طلبات المستهلكين صغيرة الحجم التي تناسب استعمالاتهم اليومية -تحقيق رغبة المنتجين في استثمار رأس المال المتاح في مجالات أخرى أكثر مردودية.

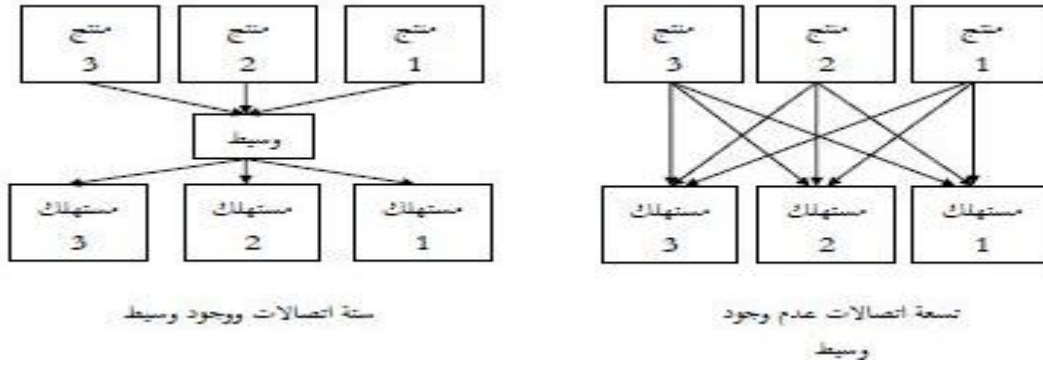
¹ أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001 ص 366

² زياد محمد الشومان، عبد الغفور عبد السلام، مرجع سبق ذكره ص 164

³ مرجع نفسه، ص 166

-تسهيل عملية الاتصال بين المنتجين الذين يبحثون عن المستهلك وبين المستهلك الذي يبحث عن منتج للسلعة التي يطلبها لإشباع حاجاته ورغباته .

والشكل رقم (5) التالي يوضح كفاءة الاتصال بين المنتجين والمستهلكين.



المصدر: العكروف حفيظة، مرجع سبق ذكره، ص 36

وجود وسيط بين المنتجين والمستهلكين يساعد بشكل كبير في سرعة الاتصال كما يقلل عدد الاتصالات مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وكفاءة أكبر في عملية الاتصال. وهذا ما يقودنا للاعتقاد بأنه من الأفضل للمنتجين التركيز على الإنتاج وترك عملية التوزيع للوسطاء المتخصصين باختلاف أنواعهم.

المطلب الثاني: الاعتبارات المؤثرة في تحديد الاستراتيجيات التوزيعية

بغض النظر عن الاسلوب الذي تختاره الشركة لإدارة فهم و تحليل مختلف العوامل التي تؤثر على القرارات الاستراتيجية المناسبة لتوزيع ،لهذا على المؤسسة تحليل و تقييم مختلف البدائل التي تتأثر بعدد من العوامل منها :

- 1- يجب ان تكون اختيار الشركة لإستراتيجية التوزيع مرتببا بخصائص السوق المستهدفة: خاصة و ان منفذ التوزيع هو الحلقة التي ترتب بين مسوقي السلعة و مستهلكيها يضاف الى ذلك انه لا يمكن اساسا اتخاذ قرار نهائي بشأن السوق المستهدفة قبل تطوير استراتيجية التوزيع المناسبة .
- 2- **وظيفة المنفذ :** يؤدي منفذ التوزيع عددا من الوظائف مثل الشراء, البيع ,النقل, التمويل , التخزين, الاعلان و الترويج البيعي ,التسعير و الصيانة..... الخ و ذلك بهدف اىصال السلعة و الماركة من البائع الى المشتري النهائي ،هذا بالإضافة الى تحديد عدد و نوعية الوظائف التي يحتاجها رجال

التسويق، و من تم تحديد الاطراف المسؤولة عن تنفيذ تلك الوظائف مما يؤثر تأثير كبير على قرار استراتيجية التوزيع الواجب اتخاذها .

3-الاعتبارات المالية: يتيح توفر الامكانيات المالية الكافية للمؤسسة استخدام استراتيجية التوزيع الاكثر ملائمة لكن يجب تقدير تكلفة استراتيجية التوزيع التي سيتم استخدامها و مقارنة ذلك مع الارادات او المنافع المتوقعة من وراء تطبيقها .

4اعتبارات اخرى: هنالك ايضا عوامل اخرى قد تؤثر على القرارات الاستراتيجية المناسبة للتوزيع مثل رغبة الإدارة بإيجاد مرونة معينة في تصميم منافذ التوزيع المراد اتباعها مع درجة الرقابة المرغوبة و الواجب ممارستها على الاعضاء المشاركين في مختلف منافذ التوزيع .

المطلب الثالث: التوزيع المادي

يعتبر التوزيع المادي الحلقة الرئيسية التي تحقق من خلالها ذلك الاتصال المطلوب في تزويد الشركات أو المستهلكين بما يرغبونه أو يحتاجونه من سلع و خدمات في نفس الوقت و المكان المناسبين.

أولا: تعريف التوزيع المادي

يعرف التوزيع المادي وفقا للمفهوم التسويقي بأنه " العملية التي تهتم بحركة وتدفق المنتجات التامة الصنع من المنشأة إلى المستهلكين، حيث يتم خلال هذه العملية نقل وتوفير المنتجات المطلوبة بالتنوع والكمية المناسبة لحظة ظهور الحاجة إليها، مما يساهم مباشرة في تحقيق أهداف المشروع التسويقية¹ .
يعرف التوزيع المادي أيضا بأنه " يشمل جميع النشاطات التي تعمل على تسيير تدفق المنتجات بكيفية ذات

مردودية من مصادر إنتاجها إلى مراكز استهلاكها، ويمثل في نفس الوقت مصدر لتحقيق الوفرة، تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، وتحقيق الميزة التنافسية² وفقا لهذين التعريفين يساهم التوزيع المادي في خلق المنفعة الزمنية والمكانية من خلال تنفيذ الأنشطة المتعلقة بتوفير السلعة في أوقات غير التي تنتج فيها، وفي أماكن غير أماكن إنتاجها أين يكون الطلب عليها مرتفعا.

ثانيا: أهداف التوزيع المادي

يهدف نظام التوزيع المادي إلى نقل السلع من مراكز إنتاجها إلى مراكز استهلاكها في الوقت والمكان المناسبين وبأكبر درجة من الكفاءة والفعالية من أجل تدعيم المركز السوقي للشركة ومن ثم تدعيم قدرتها التنافسية في الأسواق المختلفة.

¹ نحال فريد مصطفى، إدارة الإمداد، مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 1997، ص 37

² Lasry .le marketing c'est facile,imprimerie es -salem ,alger ,2001,p177

وعموماً يمكن أن نلخص أهداف التوزيع المادي في النقاط التالية¹ :

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

2 تخفيض تكاليف التوزيع: يعتبر مجال التوزيع المادي من المجالات الهامة التي تركز عليها الإدارة في سعيها لترشيد التكاليف وزيادة الأرباح، ومن أهم الوسائل التي يمكن استخدامها لتخفيض تكاليف التوزيع هو ما يسمى بعمليات التبسيط وذلك عن طريق التخلي مثلاً عن المخازن غير الضرورية، الحد من مستويات

المخزون لتخفيض تكلفة الاحتفاظ به، التشغيل الجيد لنظام النقل الداخلي والخارجي، تخفيض تكاليف تشغيل النظام كتكاليف تجهيز الطلبات ومتابعة شحنها وتكاليف بحث شكاوي العملاء، شريطة ألا تؤثر عمليات التبسيط على انتظام عمليات التوزيع المادي أو الالتزام بمواعيد التسليم.

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

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

- اختيار وسيلة النقل المناسبة.

¹ حاييف سي حاييف شيراز ، مرجع سبق ذكره ، ص 85 ، 86

- الجدولة الموضوعية لمواعيد التسليم.
- المفاضلة بين اعتبارات امتلاك أو استئجار وسائل النقل.
- الاستغلال الجيد لوسيلة النقل.
- المفاوضة مع مؤسسات النقل للحصول على أفضل العروض.

ثالثا: مكونات نظام التوزيع المادي

تتمثل المكونات الأساسية لنظام التوزيع المادي فيما يلي:

1 إدارة المخزون:

1-1 تعريف إدارة التخزين: تنطوي إدارة المخزون على دراسة وتخطيط وتنظيم جميع الأنشطة التي تستهدف تحقيق تدفق السلع والمواد بالكمية والنوعية المطلوبة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى استلام وفحص المواد الواردة للمؤسسة وتخزينها في أماكن ملائمة لحمايتها من الضياع والتلف إلى أن يحين وقت صرفها للجهات التي تطلبها .

وتعرف إدارة المخزون بأنها" الإدارة التي تتولى بذل الجهود للاحتفاظ بالأصناف من السلع والمواد لحين طلب استخدامها، ولا يقتصر ذلك على المواد والسلع فقط بل والمنتجات نصف المصنعة، مواد الصيانة وقطع الغيار، التجهيزات الرأسمالية وغيرها من متطلبات الإنتاج¹

1-2 أهداف إدارة المخزون :

تهدف المؤسسة من خلال إدارة المخزون إلى تحقيق ما يلي²:

- توفير كافة الاحتياجات والمستلزمات المطلوبة لتنفيذ المخطط الإنتاجي المرسوم بما يضمن عدم تعريض عجلة الإنتاج للتوقف.
- تحقيق الاستخدام الاقتصادي للمخزون والحصول على أقصى وفر ممكن.
- تحقيق التوازن بين مواعيد الإنتاج ومواعيد الاستهلاك للسلع والمواد المختلفة، ويظهر ذلك بشكل واضح عندما يكون الإنتاج مستمر والاستهلاك موسمي أو عندما يكون الإنتاج موسميا والاستهلاك مستمرا، فالاحتفاظ بالأصناف المطلوبة من المواد يحقق استمرارية تدفقها وعدم تعطل عمليات الإنتاج.
- التغلب على الظروف الطارئة والتقلبات غير المتوقعة في الطلب، كالتأخير في استلام المواد أو ارتفاع الطلب بشكل مفاجئ.
- تحديد كمية المواد والسلع التي يجب الاحتفاظ بها بالمخازن بما يضمن استمرار تشغيل المصنع بطريقة منتظمة والوفاء باحتياجات العملاء.

¹ حاييف سي حاييف شيراز، مرجع سبق ذكره، ص 85، 86

² مهدي حسن زويلف، إدارة الشراء والتخزين مدخل حديث، دار الفكر للطباعة والنشر و التوزيع، الأردن، 2002 ص 145، 146

2التخزين:

التخزين هو النشاط الأساسي الذي تقوم به إدارة المخزون، وتعرف وظيفة التخزين بأنها وظيفة الاحتفاظ بالمواد لحين ظهور الحاجة إليها، وتمثل المواد المخزنة في الخامات والمواد الأولية، الأدوات وقطع الغيار، المواد المساعدة، المنتجات غير التامة، المنتجات التامة الصنع، المعدات، الأدوات اليدوية كالمطارق و المناشير، النفايات والفضلات، مواد التغليف، كل هذه الأشياء تدخل في العملية الإنتاجية بصورة مباشرة أو غير مباشرة¹ وتشتمل وظيفة التخزين أيضا تجزئة الكميات الكبيرة من المواد إلى كميات أصغر وتخزين التشكيلات المتنوعة وإعدادها للشحن².

يجري التخزين عادة في المستودعات التي تعود ملكيتها إلى المنتجين أنفسهم أو إلى وسيط أو مؤسسة خاصة تقوم بتأجيرها، بعض هذه المستودعات تكون مجهزة بكافة التجهيزات اللازمة للتخزين، بينما هناك أنواع أخرى تكون مجرد مراكز توزيع، تقوم بدور جهات التوجيه والمتابعة لحركة البضائع ونقلها هناك العديد من الأسباب التي تجعل المؤسسة تقوم بعملية التخزين رغم تكاليفها الباهضة، وأهمها³:

- عدم قدرة المشروع على توفير الأموال في كل وقت لشراء احتياجاته من المواد.
- التخزين يمكن المشروع من الحصول على فروقات مادية أو منافع إنتاجية نتيجة لزيادة القيمة الاسمية أو المنفعة الإنتاجية لبعض المواد بعد تخزينها.
- لا تستطيع المشاريع الحصول على المواد الموسمية في كل وقت فتضطر لشراء احتياجاتها في مواسم توفرها وتخزينها لضمان استمرار العمل وعدم توقف الإنتاج.
- استغلال بعض الفرص الشرائية والاستفادة من خصم الكمية، خاصة عندما يجد المشروع أن بإمكانه شراء كمية كبيرة وبسعر مناسب لسبب أو لآخر، فإذا تجاوز الوفر في السعر تكلفة التخزين فإن الشراء يكون مغريا من الناحية الاقتصادية.
- صعوبة التنبؤ الدقيق بظروف الإنتاج والتسويق لهذا تحتاط المشروعات من عدم توفر احتياجاتها في الأوقات المناسبة، فتلجأ إلى التخزين لتضمن لنفسها مخزونا من المواد بمواصفات معينة.
- (تظهر أهمية وظيفة التخزين من خلال تحقيق النقاط التالية⁴:

¹ محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس العلق، أساسيات التسويق الشامل و المتكامل، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن 2002، ص 242

² محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 310

³ بشير عباس العلق، التسويق الحديث، مبادئه، إدارته وتسويقه، الدار الجماهيرية للنشر و التوزيع و الإعلان، الجماهيرية العربية الليبية، 1996، ص 149-151

⁴ محمد صالح المؤذن، مرجع سبق ذكره، ص 388

-تحقيق التوازن بين الإنتاج الموسمي والاستهلاك المستمر، كما في حالة بعض المنتجات الزراعية التي تنتج خلال مواسم معينة كالقطن، الحبوب والفواكه، فيقوم المنتج مثلا بتعليب الخضر والفواكه ليتهاجها بصفة مستمرة على مدار العام.

-تحقيق التوازن بين الإنتاج المستمر والاستهلاك الموسمي كما في حالة بعض المنتجات التي يتسم الطلب عليها بالموسمية مثل الملابس الشتوية والصيفية وسائل التدفئة أو التهوية، لكن إنتاجها يكون طوال السنة، لذلك يتم تخزينها إلى حين ظهور الطلب عليها.

-تحقيق المنفعة الشكلية لبعض أنواع السلع التي تحتاج إلى التخزين لفترة زمنية حتى تكتمل مواصفاتها من ناحية المذاق أو صلاحية الاستخدام أو الاستهلاك ومن أمثلة ذلك الموز، البن... الخ.

-تحقيق المنفعة الزمنية للمواد بعد تخزينها وتوفيرها مستقبلا عند ندرتها.

3النقل:

النقل هو الوظيفة التي تؤدي إلى تحقيق الترابط بين مرافق المشروع ومختلف الأسواق التي ينشط فيها، تنطوي

هذه الوظيفة على النقل المادي للسلعة من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها، وبذلك فهي تساهم في خلق المنفعة المكانية للسلع، تتطلب وظيفة النقل ضرورة توفير وسائل النقل المختلفة واستخدامها بطريقة عقلانية لضمان فعاليتها وتحقيق أقصى مردودية ممكنة.¹

أمام المشروع العديد من الأساليب المتاحة لنقل منتجاته أهمها:

3-1 النقل البري: يضم النقل البري الوسائل التالية²:

-السكك الحديدية: تحتل السكك الحديدية في الكثير من الدول المكان الأول من حيث الأهمية النسبية

كوسيلة من وسائل النقل، تتميز بقدرتها على نقل كميات كبيرة من البضائع لمسافات طويلة وبتكلفة منخفضة، تستخدم خاصة في نقل المواد الأولية من المزارع والمناجم والغابات، غير أنه من عيوب هذه الوسيلة اقتصر خدماتها على المناطق التي مدت فيها السكك الحديدية وبطئها النسبي نتيجة لوجود عدة نقاط توقف للقطارات لتفريغ أو تحميل بضائع أخرى.

-الشاحنات: تعتبر الشاحنات من وسائل النقل التي تتصف بارتفاع تكاليفها المتغيرة، وانخفاض تكاليفها الثابتة نتيجة انخفاض التكلفة الاستثمارية لمباشرة هذا النوع من النشاط، تتميز هذه الوسيلة بمرونتها إذ يمكن عن طريقها شحن البضائع إلى أي مكان وفي أي وقت، فلا تحتاج لوجود خطوط حديدية ولا مطارات ولا موانئ، ويكفي توفر الطرق العادية أو السريعة لتوصيل المنتجات إلى الأماكن

¹ - md seghir djitli,marketing edition bertl ,alger ,1998,p180

² محمد صالح المؤذن، مرجع سبق ذكره، ص 389

المطلوبة، لكن ما يعيها هو ارتفاع تكاليف خدمات النقل عن طريقها، لذلك غالباً ما يقتصر استخدامها على السلع صغيرة الحجم والمرفعة القيمة أو السلع المطلوب إرسالها إلى المناطق القريبة نسبياً.

3-2 النقل المائي :

تصلح هذه الوسيلة بصفة خاصة في حالة السلع التي تشحن بكميات ضخمة والتي تتصف بانخفاض قيمتها

النسبية مقارنة بحجمها مثل الفحم، الحديد، الصلب، الإسمنت، والتي يمكن شحنها وتفريغها بالوسائل الميكانيكية، تتميز هذه الوسيلة بانخفاض التكاليف الثابتة وارتفاع التكاليف المتغيرة وأما ما يعيها هو بطئها وطول الفترة التي تقضيها البضائع في طريقها إلى الأسواق، بالإضافة إلى أنه لا يمكنها الوصول إلى المراكز التجارية التي لا تقع على الشرايين المائية، مما يضطر المنتج إلى تفريغ البضائع في أقرب ميناء، ثم استخدام وسائل نقل أخرى للوصول إلى أسواقه وهذا يجعله يتحمل أعباء إضافية، بالإضافة إلى ذلك فإن صلاحية هذه الوسيلة للاستخدام يتوقف بدرجة كبيرة على الظروف الطبيعية¹.

3-3 النقل الجوي :

ظهرت خدمة النقل الجوي كخدمة إضافية للخدمة الأساسية المتمثلة في نقل المسافرين التي تقدمها شركات الطيران، حيث وجدت هذه الشركات أن هناك حيز كبير غير مستغل داخل الطائرة، مما يجعل إرسال البضائع في نفس الوقت ممكناً ومجزياً من الناحية الاقتصادية، إلا أن زيادة معدل الشحن الجوي في الآونة الأخيرة والربحية الاقتصادية لهذا النوع من النشاط دفع هذه الشركات إلى تخصيص طائرات بأكملها لنقل البضائع، تتميز هذه الوسيلة بقدرتها الفائقة على تحقيق السرعة وتعتبر الوسيلة المثلى لنقل السلع خفيفة الوزن ذات القيمة المرتفعة كالأجهزة الإلكترونية الدقيقة أو نقل السلع سريعة التلف، كما تناسب السلع التي يشترط تسليمها في أقصر فترة زمنية مثل الأدوية، أما ما يعيها هو ارتفاع تكلفتها، وقدرتها المحدودة على تغطية السوق، نظراً لعدم وجود المطارات في كل المناطق واقتصارها على المدن الكبيرة والمراكز التجارية الهامة².

3-4 خطوط الأنابيب :

تعتبر خطوط الأنابيب من أهم وسائل النقل، تتصف بانخفاض التكاليف المتغيرة وارتفاع التكاليف الثابتة، تتميز بقدرتها على نقل كميات هائلة من السوائل أو الغازات لمسافات طويلة في فترة زمنية قصيرة وبتكلفة منخفضة وبانخفاض حجم الخسائر أو التلقيات في المواد المنقولة عبرها مقارنة بوسائل

¹ محمد صالح المؤذن، مرجع سبق ذكره، ص 390

² المرجع السابق، ص 392

النقل الأخرى، أما عيوبها فترجع إلى تكاليف الاستثمار الضخمة اللازمة لمد خطوط الأنابيب، بالإضافة إلى اقتصارها على نقل السلع السائلة أو الغازية كالبترول الخام والغاز الطبيعي¹. وفيما يلي عرض لأهم المنتجات التي يتم نقلها كما هو مبين في الجدول رقم (1) الموالي.

الجدول رقم (1): نوعية المنتجات التي يتم نقلها

وسائل النقل					المنتجات
جوية	أنابيب	مائية	شاحنات	سكك حديدية	
• زهور	• نפט	• نפט خام	• قماش	• حديد	
• أجهزة خلية	• فحم	• اصنات	• ورق	• علفات	
• منتجات ذات	• مواد كيميائية	• فحم	• كتب	• الحديد	
• السعر المرتفع	• غاز طبيعي	• مواد أولية		• رمل	
	• منتجات	• مواد كيميائية		• خشب	
	• تنقية	• حديد خام			
	• مياه	• حبوب			
		• معادن			
		• سيارات			

المصدر: زكي خليل المساعد، مرجع سبق ذكره ص 417

4-1 الأنشطة الأخرى :

4-1 المناولة: تعرف المناولة بأنها "الوظيفة المختصة بإعداد ورفع ووضع المواد لتسهيل عملية نقلها أو تخزينها، وكثيرا ما تعتبر جزء مكمل للعملية الإنتاجية، تبدأ منذ لحظة تفريغ الشحنات في المخازن عند وصولها حتى خروجها للجهة الطالبة لها، تشكل أنشطة المناولة أهمية متميزة ولها دور كبير في كفاءة العملية التخزينية².

4-2 الرقابة على المخزون :

هي مجموع القواعد والإجراءات التي يتبناها المشروع للمحافظة على استمرار نشاطه من خلال ضمان تدفق مستلزمات الإنتاج بالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب لتلبية الطلب القائم في السوق على صنف معين .

¹ محمد صالح المؤذن، مرجع سبق ذكره ص 391

² مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 209

3-4 تجهيز الأوامر :

يعتبر تجهيز الأوامر قوة الدفع الأساسية لبداية أنشطة تحريك المنتج من المصانع أو المخازن إلى العميل وترتبط كفاءة هذه العملية بالفترة الزمنية التي يستغرقها تسليم العميل طلبته، تتضمن هذه الفترة الوقت الذي يتم فيه مراجعة المخازن ومناولة المنتج ونقله ثم تسليمه إلى الجهة الطالبة له¹.

و كخلاصة من ما تعرضنا اليه، نجد أنه كثيرا ما تتأثر السياسة التوزيعية بنوع الإستراتيجية التوزيعية المختارة، لهذا يحاول رجال التسويق جاهدين الاهتمام بهذا الجانب من خلال الأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة لها .

¹ حايف سي حايف شيراز، مرجع سبق ذكره، ص110

خلاصة الفصل :

بعد تطرقنا في هذا الفصل إلى مجموعة من المفاهيم الأساسية حول التوزيع اتضح لنا أنه نشاط متخصص هدفه إيصال المنتوجات من المنتج إلى المستهلك (المستعمل) في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب، لإرضاء المستهلك .

وتتم عملية الإيصال من خلال قنوات التوزيع التي تكون عموماً من المنتج والوسطاء والمستهلك. وفيما يخص قنوات التوزيع نميز بين عدة أشكال حسب نوع المنتجات (سلع استهلاكية، صناعية، خدمات) .

وما نريد أن نشير إليه هو أن القناة تحقق عدة منافع خاصة للمستهلك والذي يعتبر رضاه بمثابة تأشيرة لاستمرار المؤسسة، وهذه المنافع هي المنفعة الشكلية، الزمنية، المكانية.

وفيما يتعلق بالتوزيع المادي مهمته هي التحرك بالسلع والخدمات وإيصالها إلى حيث يوجد المستهلك، ومحاولة إشباع رغباته، وبأقل تكلفة ممكنة وبكفاءة عالية ويتم هذا من خلال العناصر المكونة للتوزيع المادي، والتي تتمثل في :

التخزين والنقل والمناولة، ومعالجة الطلبات ونظم المعلومات والتعبئة والتغليف .

مقدمة الفصل:

ان زيادة المنافسة في السوق يدفع المؤسسة لأن تزيد اعتمادها على أدوات التسويق وخاصة القوى البيعية التي تمتلكها ، مما يدفعها أكثر الى تطوير رجال البيع وجعلهم أكثر قدرة في التعامل مع متغيرات السوق بالإضافة الى تنمية مهارتهم نظرا للعلاقة المباشرة بينهم و بين الزبون .

وقد جاءت مباحث هذا الفصل للإبراز الدور الهام للنشاط البيعي وهي كالآتي :

المبحث الأول : ماهية ادارة المبيعات .

المبحث الثاني : القوة البيعية .

الفصل الثاني : ادارة المبيعات و القوة البيعية ادارة

المبحث الأول : ماهية إدارة المبيعات

سنتناول من خلال هذا المبحث تعريف ادارة المبيعات و مجالاتها و من ثم تحديد اسس تنظيم وظيفة المبيعات، و اخيرا سنتطرق الى تنظيم ادارة المبيعات.

المطلب الأول : تعريف إدارة المبيعات ومجالاتها

ان ادارة المبيعات هي الجهة التي تدير وظيفة البيع الذي يشكل نشاطا هاما في المزيج التسويقي للمؤسسة. وهذا الدور الذي تمارسه ادارة المبيعات يشمل نشاطات و وظائف مثل التخطيط، توجيه النشاط البيعي، الرقابة .و ادارة القوى البيعية التي تشمل التوظيف و الاختيار، التدريب، التحفيز و تقييم الجهود البيعية.

أولا : تعريف إدارة المبيعات

يوجد عدة تعاريف لادارة المبيعات نذكر منها ما يلي:

- تعرف ادارة المبيعات بأنها: "الجهة المسؤولة عن القيام بأعمال التخطيط،التنفيذ،الرقابة على برنامج البيع الشخصي المصمم لإنجاز و تحقيق الاهداف البيعية للمؤسسة"¹.
- و يمكن تعريف ادارة المبيعات بأنها: "تطبيق المبادئ العلمية على اعمال البيع و يشمل ذلك"²:
- تنظيم اعمال البيع و يدخل ضمن ادارة الافراد الذين يقومون بأعمال البيع مثل: البحث عن مندوبي المبيعات و اختيارهم و التعاقد معهم و تحديد مرتباتهم و تدريبهم و الاشراف عليهم و تشجيعهم على زيادة جهوداتهم
- تخطيط اعمال البيع اي وضع السياسة البيعية المختلفة مثل سياسة اعداد السلعة و سياسة التسعير والسياسات الخاصة باختيار طرق البيع و تنشيط المبيعات .
- الرقابة على اعمال البيع و يدخل في ذلك تحديد مناطق البيع و تحديد خط سير مندوبي المبيعات لكل منهم والرقابة على اعمالهم عن طريق التقارير التي يرفعونها و تقييم النتائج التي يحققونها و كذلك يدخل ضمن ذلك تحليل تكاليف البيع و اعداد الميزانية التقديرية للمبيعات".

¹ محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، ادارة المبيعات و البيع الشخصي، دار وائل للطباعة والنشر الأردن، 1990 ص17

² علي رباة، فتحي دياب، ادارة المبيعات، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2010 ص04

ثانيا :مجالات إدارة المبيعات

بعد قيامنا بتعريف ادارة المبيعات نصل الان الى تحديد مجموعة من الوظائف و النشاطات التي تشمل مجالات ادارة المبيعات و الوظائف البيعية في مجملها تدور حول المبيعات التي تشمل جانبيين من الوظائف والمهام¹:

1. إدارة النشاط البيعي :و يشمل على القيام بالوظائف التالية :

- تخطيط النشاط البيعي و يشمل المشاركة في وضع الاهداف و رسم السياسات البيعية داخل المؤسسة كالسياسات الخاصة بالمنتجات و السياسات الخاصة بالأسعار و السياسات الخاصة بالتوزيع و كذا السياسات الخاصة بالترويج و الاتصال مع الاسواق المستهدفة ووضع الميزانيات التقديرية الخاصة بالمبيعات وتكاليف البيع و الاحتياجات من مندوبي البيع.
- تنظيم النشاطات البيعية و يشمل تنظيم الجهود البيعية من خلال تطوير هيكل تنظيمي فعال و جيد وتنظيم العلاقات مع العملاء لإن مندوبي البيع يمثلون همزة وصل ما بين المؤسسة و عملائها.
- الاشراف على جهود مندوبي البيع و توجيههم بالشكل السليم .
- تنسيق النشاطات البيعية مع الادارات الاخرى كالتسويق و المشتريات و المخازن و الانتاج و المالية
- الرقابة والتقييم على النشاطات البيعية و كذا تشمل تحديد المناطق البيعية و تحديد مسارات مندوبي البيع .

-تحديد حصص البيع، تلقي التقارير عن سير العمل البيعي ،تقييم النتائج التي تم التوصل اليها و اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة للنهوض بمستوى الاداء و تطويره في المستقبل و تعتمد ادارة المبيعات في العملية الرقابية و اجراء التقييم بصورة موضوعية على عدة وسائل منها تحليل المبيعات.

2-إدارة القوة البيعية : و تشمل القيام بالمهام و الوظائف التالية :

- توظيف و اختيار مندوبي البيع من حيث تحليل العمل ووصفه ،تحديد مؤهلات البيع ،شروط التوظيف ، تحديد مصادر الحصول على مندوبي البيع و اجراءات التوظيف.
- تدريب مندوبي البيع من حيث تحديد موضوعات التدريب حتى تقوم بتدريب من يحتاجه .
- تحفيز مندوبي البيع من حيث اسلوب التعويض الذي يناسب طبيعة العمل البيعي و يحقق انجاز افضل للمؤسسة و مندوبي البيع.
- تقييم جهود مندوبي البيع من حيث اعداد نماذج التقييم الفعالة و الموضوعية للوصول الى حكم منطقي على اداء مندوبي للبيع .

¹ بن عروس جمال ،تأهيل قوى البيع و تنمية قدراتها الإتصالية في تفعيل التعامل مع الزبائن ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005-2006، ص 11- 12.

المطلب الثاني: أسس تنظيم وظيفة المبيعات

يمكن التمييز بين عدد من الطرق و الاساليب التنظيمية التي تختارها المؤسسات عند اعداد التنظيم الداخلي لجهاز البيع، تتمثل هذه الطرق و الاساليب في ¹ :

أولاً:-التنظيم الجغرافي: يستخدم هذا النوع في حالة وجود المؤسسات الكبيرة و التي لديها القدرة على تقسيم السوق الذي تخدمه الى مناطق جغرافية و يقسم العمل بين مندوبي البيع طبقاً لهذه المناطق فيخصص مندوبي بيع لكل منطقة ان هذه الطريقة شائعة بصفة خاصة بين المؤسسات التي ينتشر نشاطها في عدة محافظات كما يناسب الشركات المتعددة الجنسيات التي تتعامل في اسواق اكثر من دولة واحدة.

ثانياً:التنظيم على أساس المنتجات: تتبع هذه المؤسسات عدة أنواع من السلع المختلفة خصوصاً اذا كانت هذه السلع تتميز بصفات فنية معقدة و تحتاج الى نوع متخصص من المهارة لبيعها، و يبرز هذا الاختلاف ضرورة تخصيص مدير مستقبل لكل سلعة او مجموعة سلعية يتحمل المسؤولية الكاملة عن بيعها.

ثالثاً:التنظيم على أساس العملاء: تتماشى الوحدات التنظيمية مع طبيعة العملاء الذين يشترون سلعة او سلع المؤسسة و يتوقف استعمال هذه الطريقة على حجم المبيعات لكل نوع من العملاء على مدى تركز العملاء في منطقة جغرافية واحدة و على مدى تعقد المشاكل البيعية لهؤلاء العملاء كما تشمل هذه الطريقة تقسيم اعمال البيع طبقاً لطرق التوزيع بحيث يخصص قسم البيع المباشر للمستهلكين و قسم ثاني للبيع لتجار الجملة و اخر لتجار التجزئة .

رابعاً:التنظيم المركب: يعتمد على الجمع بين اكثر من طريقة من طرق التنظيم السابقة في نفس الوقت ويعتبر هذا التنظيم هو الشائع في الاستخدام عملياً و تلجأ المؤسسات الى هذا النوع نظراً لما يحققه من درجة عالية من الكفاءة في اداء الوظائف البيعية خاصة و ان الاعتماد على اساس واحد قد ينتج عنه بعض التقصير و يؤثر على فاعلية الأداء و عند اتباع هذا الاسلوب يجب اختيار أي فرق او اهمية في تحقيق اهداف المؤسسة.

المطلب الثالث: تنظيم إدارة المبيعات

سنبين في هذا المطلب مواصفات التنظيم الجيد لإدارة المبيعات و كذلك تحديد خطوات التنظيم و من ثم تحديد الانواع المختلفة لتنظيم المبيعات.

¹ بن عروس جمال، مرجع سبق ذكره ص 14_ 15

أولاً: مواصفات التنظيم الجيد لإدارة المبيعات

من اجل الحصول على تنظيم جيد و محكم و فعال لإدارة المبيعات للمؤسسة ككل و يجب توفر مواصفات دقيقة و مدروسة تؤدي بمتبعها الى نجاح اكيد و التي يمكن ذكرها في النقاط التالية¹:

1-افساح المجال لخلق طبقة من المختصين و الخبراء: فعندما يتوسع العمل التجاري يستوعب عدد من النشاطات التسويقية و البيعية و تتحدد و تصبح معقدة، فمن الصعوبة تحديد المسؤولية المتعلقة بانجاز جميع النشاطات الخاصة عندما تكون هناك صعوبة بتفويض السلطة، فمن اهداف اعادة تنظيم ادارة المبيعات هو تسهيل و تحديد المسؤوليات و الصلاحيات، فالتخصص و تقسيمها الى مهمات محدودة و اعطائها للأشخاص محددين.

2-التأكد من ان جميع النشاطات الضرورية قد تم انجازها: فعندما تتوسع ادارة المبيعات و يزداد التخصص يصبح من الضروري ان يتم انجاز جميع النشاطات، لذلك من الاهداف المهمة للتنظيم هو التأكد من ان جميع النشاطات الفردية قد تم القيام بها، و ما هو ضروري يتغير مع الوقت، فعندما تصبح الاعمال متخصصة تظهر خطورة ان هذه الخطط التنظيمية لن تسمح بالإشراف الكامل على النشاطات كلها والمهام الاساسية قد لا تنجز بسبب عدم اعطائها للأشخاص المعنيين، فعندما تكون المؤسسة صغيرة على سبيل المثال يكون المدراء عادة على اتصال مع مستعملي السلعة و عندما يزداد حجم المنشأة تزداد قنوات الاتصال طولاً و التوسع بمناطق جغرافية مختلفة، مما يجعل المدراء اقل قدرة على الاتصال المباشر مع المستعملين، و في هذه الحالة التي يتم فيها فقدان الاتصال لابد من تعيين اشخاص ليتولوا هذه المسؤولية المتعلقة بالعلاقة مع المستهلكين.

3-تحقيق التوازن و التنسيق: و يتم من خلال توحيد الجهود و العمل كفريق ذلك ان الشركة تستطيع تحقيق الكثير، بدلا من ان يعمل افرادها بشكل مستقل و تحفيز الافراد ليعملوا معا نحو تحقيق الاهداف العامة، وهذا العنصر مهم في تحقيق التنسيق بين الاهداف الفرعية و الاهداف الجماعية و يتم تحقيق هذا من خلال برامج التدريب و التعليم و اللقاءات الجماعية و الاتصال المتبادل .

4-التحديد الواضح للسلطة: لا بد لمدراء البيع من معرفة فيما اذا كانت السلطة المتعلقة بكل مركز من المراكز التي يشكلها هي السلطة من النوع الوظيفي و الاداري، فالسلطة الادارية في طياتها القدرة و القوة على تنفيذ الاوامر الادارية بينما السلطة الوظيفية تتضمن فقط اقتراح الطرق و الوسائل الفنية لتنفيذ الخطط و السياسات، فإدارة في ظل السلطة الإدارية تستطيع ان تصدر القرارات، على حسب الحاجة والزمان والمكان، أما الإداري في ظل السلطة الوظيفية فيشرح و يحدد الطريقة فقط، فكل اداري يجب ان يتفهم طبيعة المهمة الموكلة اليه و يوجه نشاطه على حسب هذه السلطة، و الا سوف ينتج احتكاك و

¹ محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، مرجع سبق ذكره، ص 36

التعارض و عندما يعهد الى الفنيين والمتخصصين بسلطات ادارية مطلقة فالمبدأ التنظيمي الاساسي هو ان يتلقى أي فرد داخل التنظيم اوامر في اتجاهات متعارضة، و بالتالي يصعب عليه تنفيذها و على ذلك فاذا اعطيت السلطة الادارية الى الاداريين دون الفنيين المختصين فسوف تقضي على اسباب التعارض و الاحتكاك .

ثانيا :الخطوات المتبعة لتنظيم إدارة المبيعات

غالبا ما يوجد تنظيم قائم للمشروع يبدأ منه في اعداد و بناء هيكل تنظيمي جيد ، كما انه من الممكن للمدير ان يقيم هيكلنا تنظيميا جديد للمبيعات ، و يمكن ان تتبع الخطوات التالية¹ :

1-تحديد الأهداف: الخطوة الاولى لإنشاء تنظيم جديد للمبيعات هو تحديد اهداف معينة يجب تحقيقها، و من الطبيعي ان تقوم الادارة العليا بتحديد الاهداف العامة للمشروع، كما يقوم مدير المبيعات بتحديد اهداف ادارة المبيعات و التي قد تكون مرتكزة على تحقيق عائد مناسب او صافي ربح مناسب او تحقيق الحجم الامثل للمبيعات .

عموما تستخدم الاهداف كمؤشر في تنفيذ السياسات و تحديد الخطط و درجة نجاح الاستراتيجية العامة للشركة ، اما الاهداف القصيرة المدى فهي على قدر كبير من الاهمية و خاصة عندما تكون محددة ، و سنجد بذلك ان المهام التي تتولاها ادارة المبيعات سوف تسير بطريقة سهلة ، و توجه الاعمال اذا قمنا بتحديدنا بشكل دقيق.

2-تحديد الوظائف و المهام التي يتولاها المشروع :

من الاعتبارات الأساسية بالنسبة للتنظيم الجيد أن تأخذ في الحسبان الفروقات الواضحة بين الوظائف والأنشطة التي تقوم بتنظيمها ، ولأجل تحديد الوظائف الهامة وكذلك أنواع النشاطات المختلفة يلزم تحديد أهداف إدارة المبيعات .

ان الوظائف التي تنظمها ادارة المبيعات الحديثة هي في الواقع نفس الوظائف من مشروع الى اخر، و الاختلاف فقط في التفاصيل و كذلك الأهمية النسبية المعطاة الى الوظائف الفردية و بعد قيام المدراء بتحليل أهداف إدارة المبيعات فثمة جهود وأنشطة لازمة لتحقيق هذه الأهداف .

3-تحويل المهام الى وظائف :

يجب تخصيص الواجبات و المسؤوليات التي يتضمنها تنفيذ العمل في ادارة المبيعات بطريقة منطقية الى كافة الوظائف القائمة أو يجب تقسيم الأنشطة و من ثم تجميعها في مجموعات حتى يمكن تجميع المهام المتشابهة داخل قسم واحد يشرف عليه رئيسا واحد و يجب على مخططي التنظيم أن يأخذوا في الحسبان

¹ محمد عبيدات ، هاني الضمور ، شفيق حداد ، مرجع سبق ذكره ص 39

عدم انشاء عدد كبير من المستويات الإدارية داخل كل ادارة إذ انه من الأنسب استخدام أقل عدد من المستويات الإدارية التي تسمح للإدارة ان تتولى المهام الملقاة على عاتقها ثم تنفيذها بطريقة سهلة وميسرة

4_التسيق و الرقابة :

كل رئيس في ادارة المبيعات يوجد تحت سلطته عدد من المرؤوسين و بالتالي يجب أن يزود بالأدوات التي يحتاج إليها و التي تمكنه من الرقابة على مرؤوسيه و القيام بتنسيق جهودهم ،و كذلك يجب ان لا يزيد عدد المرؤوسين عن العدد المناسب الذي يمكن للرئيس الإشراف عليهم و التنسيق بينهم وإلا فسوف تضعف قدرته على الرقابة و لا يتمكنون من القيام بالمهام و الواجبات الفردية .

ان التحليل الدقيق والوصف الشامل للمهام المختلفة في المشروع لأغراض تقييمها من أهم الأدوات المستخدمة للأغراض الرقابة الإدارية وهذا الوصف و التصنيف للمهام يوضح الجهود التي يجب بذلها و المسؤوليات التي تنطوي عليها كل وظيفة و السلطات المخصصة لها و العلاقات التي تربط الوظائف ببعضها البعض ، كما أن أي خريطة تنظيمية توضح العلاقات بين الأفراد و المستويات الإدارية المختلفة في المشروع ،وهي مهمة ووجودها يساعد الإدارة في القضاء على الإزدواجية في العمل ،اي أن يوجد أكثر من مركز وظيفي يقوم بنفس العمل .

ثالثا: الأنواع المختلفة لتنظيم المبيعات

تختلف تنظيمات ادارة المبيعات من مؤسسة لأخرى ،فكل مؤسسة تقوم باتباع التنظيم الذي يناسبها سواء على أساس حجمها أو عدد أعمالها أو تكاليف التنظيم المتبع و غير ذلك من العوامل المؤثرة على اختيار تنظيم معين و فيما يلي أنواع التنظيمات ¹ :

1-التنظيم حسب طريقة خط السلطة المستقيم :

هو من أقدم الأساليب و أبسطها و حسب هذا الأسلوب فإن السلطة تنساب رأسيا من أعلى الى أسفل أي من مدير البيع الى مرؤوسيه و منهم الى مرؤوسيهم و هكذا حتى مندوبي البيع الذين يقومون بأعمال البيع الفعلية وهنا يفوض جزء من سلطات المدير لبعض المرؤوسين.

2-التنظيم طبقا لخط السلطة مع الإستعانة بالخبراء :

عند زيادة العمل فإن مدير المبيعات يستعين بعدد من الخبراء المتخصصين بأعمال البيع و يتميز عمل هؤلاء الخبراء بأنه عمل استشاري لا يتضمن أي سلطة و ليس من حقهم إصدار الأوامر الى مندوبي البيع في المناطق حيث تنحصر مهمتهم في دراسة المشاكل ضمن اختصاصهم وتقديم مقترحات لها ،ويختلف عمل هؤلاء الخبراء من مؤسسة لأخرى و ذلك حسب حاجة العمل ومن هؤلاء الخبراء المتخصص في اختيار وتدريب مندوبي البيع أو في أعمال دراسة السوق و السلعة ،من الناحية النظرية يتم

¹ علي رباة ،فتحي دياب ،مرجع سبق ذكره ،ص22- 25

الإتصال بين المدراء و الخبراء عن طريق مدير المبيعات إلا أنه من الناحية العلمية نجد أنهم يتصلون مع مدير المبيعات دون وساطة مدير قسم المبيعات و أن توصيات الخبراء لا تمكنهم من اصدار أوامر الى مديري البيع وليس لهم سلطة في ذلك و اذا كان بعض الخبراء لا تمكنهم من اصدار أوامر الى مديري البيع وليس لهم سلطة في ذلك وإذا كان بعض الخبراء يسيؤون فهم حقيقة مركزهم في قسم البيع و يعتقدون أن لهم الحق في اجبار الرؤوساء على توصياتهم فلا يجوز أن يفهم من ذلك بأن لهم هذه السلطة

3-التنظيم مع الإستعانة باللجان :

تعتبر اللجنة وسيلة تنظيمية مساعدة و ان كانت لا تمثل بمفردها أساسا ،يمكن الإعتماد عليه في تنظيم أعمال البيع و تشغيل بعض المؤسسات بعدد من اللجان تجمع في عضويتها عددا من الخبراء لدراسة المشاكل البيعية المختلفة و تقديم التواصي بشأنها .

كخلاصة تعتبر ادارة المبيعات وظيفة تسويقية مهمة في المؤسسة وللقيام بها يجب اتباع مجموعة من الأسس كما انه يوجد عدة تنظيمات لإدارة المبيعات تختلف من مؤسسة لأخرى.

المبحث الثاني: القوة البيعية

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 إعداد استراتيجية متكاملة لقوة البيع لا بد أن تحضى بالاهتمام المناسب من أجل تحقيق انسجام و تفاعل أكبر بين 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.

المطلب الأول : طبيعة قوة البيعية**أولاً: تعريف قوة البيع:**

تعتبر قوة البيع وسيلة أساسية في الاتصال بالعملاء، فهي تعتبر من وسائل الاتصال الشخصية لذلك تسمى أيضا البيع الشخصي الذي يعبر عن الجهودات 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 البيع¹.

ونظراً لأهمية البيع الشخصي بالنسبة للمؤسسات أصبح يلعب دوراً متفانياً في توسيع دائرة التبادل وحلقة الانتاج على السواء ويمكننا فهم طبيعة البيع الشخصي أحسن من خلال الإشارة لهده. إذن المقصود بقوة البيع هو "التقديم الشخصي والشفهي 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 وإغرائه أو إقناعه بشراء السلع والخدمات من خلال الاتصال الشخصي في موقف تبادلي².

ثانياً: أهمية وأهداف قوة البيع

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أنها جميعاً تشترك في محاولة إقناع الزبائن وجعلهم أوفياء دائمين للمؤسسة وهذا ما يمثل أهم أهداف المؤسسة والذي يتمثل في الحفاظ على زبائنها 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 اسلوبه 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 مصطفى زهير، التسويق و ادارة المبيعات، دار النهضة للطباعة والنشر 1984 ص 286

² عبد الفتاح الشربيني، أساسيات التسويق، جامعة القاهرة، 1996 ص 392

1- البحث عن العميل المرتقب.

2- إقناع العميل المرتقب بالشراء.

3- المحافظة على إرضاء المستهلكين لتحفيزهم على تكرار الشراء ووفائهم لمنتجات المؤسسة.

يعتمد في كثير من الأحيان على مهارات رجال البيع في التوفيق بين كل من منتجات المؤسسة وحاجات 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 نوعية¹:

1 - الأهداف الكمية : وتمثل 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 كالربح².

2 الأهداف النوعية : وتمثل فيما يلي:

- 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.

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.

¹ محمد صالح الخناوي ،ادارة التسويق مدخل الأنظمة الإستراتيجية ،دار الجامعة المصرية ص 428 ، 429

² فريد كورتل و ناجي بن حسين ،التسويق -المبادئ و السياسات -جامعة منتوري قسنطينة 2001 ص 119

أولاً: 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:

ـالتنقيب والانتقاء:

يجب على رجال البيع البحث عن زبائن جدد وتحليل احتياجاتهم واقتراح المنتجات والخدمات المناسبة والتي تستجيب لاحتياجاتهم الحقيقية، تقديم معلومات للزبائن عن المؤسسة وخصائص منتجاتها.

ـالبيع: أي تجميع طلبيات الزبائن وإبرام الصفقات معهم نيابة عن ادارة المؤسسة.

ـتجميع معلومات تتعلق بسلوك المستهلكين واتجاهات السوق المنافسة¹ وفي هذا الصدد يمكن اعتبار رجال البيع بأنهم أول من يقوم بدراسة السوق والمنافسة للمؤسسة، أو بأنهم عين المؤسسة على المحيط الخارجي، حيث يسمح لهم اتصالهم الدائم بالجمهور والسوق بإعلام مسؤولي التسويق بكل ما من شأنه أن يساهم في اعداد استراتيجيه تسويقية مناسبة².

وتجدر الاشارة 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 اختيار قنوات البيع، الجانب التقني للمنتج، 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 التقنين والمهندسين التجاريين، وتمثل مهمتهم الرئيسية في فحص الزبائن وكل الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة³.

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.

¹ طباحة بارة، بلغيت لياس،،بو لفنخار كريمة، مذكرة سياسات الإتصال التسويقي في المؤسسة الإقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة

2004 -2005، ص 65

² فريد كورتل و ناجي بن حسين، مرجع سبق ذكره ص 120

³ المرجع نفسه،ص 121

إن قوة البيع مهما كان نشاطها أو تخصصها فهي مسؤولة على قطاع البيع المقسم حسب:

- المناطق الجغرافية إذا كان هدف المؤسسة هو التوسع في السوق.
- خطوط المنتجات وذلك بالنسبة للمنتجات ذات التقنية العالية.
- نوعية الزبائن إذ أنه يتم التركيز في هذه الحالة على سلوك الزبون وعلى مستوى قرارات الشراء.
- اهداف البيع المحددة من خلال رقم الأعمال الأجمالي أو حسب القطاعات البعيدة المحددة سلفا.

ثانيا: حجم قوة البيع:

إن تحديد حجم قوة البيع الموجودة هو مشكل يمكن على العموم تحديد قيمته، ليست كل المؤسسات والشركات الكبرى تستنجد بالتقنيين والباحثين العمليين من أجل حل هذه المشكلة تتوفر عدة طرق أهمها¹:

1- الطريقة المبينة على أساسها مجهودات رجال البيع:

تمثل هذه الطريقة في إحصاء الزبائن المحتملين و توزيعهم في فئات حسب موقفهم وانشطتهم و مشترياتهم، ثم يتم تقدير عدد الزيارات الضرورية الواجب القيام بها لكل فئة، و اخيرا يتم تحديد عدد الزيارات التي 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 اعمال المؤسسة و المبلغ المتوسط للمبيعات المحققة خلال السنة من طرف البائع، ثم يتم تقسيم الرقم الأول على الثاني لنحصل على عدد رجال البيع الواجب توظيفهم، وفي حالة توفر معطيات تاريخية يكون من الأفضل الإستعانة ببعض الطرق الإحصائية كطريقة الإنحدار البسيط:

$$N = C . A / Mv$$

¹Yves chirouze ,le marketing de l'étude de marché au lancement d'un produit nouveau ,tome 12^{ème} édition o.p.u algérienne 1990.p129.

N: عدد رجال البيع الواجب توظيفهم .

C.a: رقم الأعمال السنوي التقديرى.

Mv : المتوسط التقديرى للمبيعات 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 أعداد إضافية 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 الأخرى¹.

ثالثا: 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 المزارين².

2-التنظيم حسب المنتج:

إذا كانت منتجات 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 مكلفة على الأولى فيما يخص مصروف المواصلات، وتستطيع أن تشمل على بعض الغموض، بما أن ممثلين كثيرين للشركة يكونون في بعض الأحيان مطلوب منهم زيارة زبون واحد اذ اكان هذا الزبون مهم ويتعامل في منتجات كثيرة لنفس الشركة³.

¹ فريد كورتل و ناجي بن حسين،مرجع سبق ذكره ص 123

² Jacques landrevie ,denis lindon ,mercator ,5^{eme} edition 1997 dalloz p393

³فريد كورتل و ناجي بن حسين مرجع سبق ذكره ،ص 393

3-التنظيم حسب الزبائن:

إذا كان الزبائن هم الذين يقدمون اختلالات كبيرة لاحتياجاتهم وطلباتهم، مشترياتهم.... إلخ، يمكن في هذه الحالة خوصصة الممثلين حسب الزبائن وعلى هذا الأساس بعض المخابر الصيدلانية تعين **3 فرق** ممثلة ل **3 أنواع** من الزبائن :فريق زيارات طبية للأطباء،واخر لزيارة صيادلة الجملة وفريق لعود المشتريات لمحلات تركيب الأدوية¹.

4 -التنظيم حسب المهمة:

آخر نوع من توزيع المهام بين الباعة يكون بتخصيصهم كل مهمة،فبعض رجال البيع يكونون مكلفين مثلا بالاطلاع على زبائن جدد، آخرين للتفاوض وآخرين لطلبات من الزبائن المتفاهم معهم وآخرين لشراء أو التفاوض مع المساحات الكبرى. للعلم، مميزات كثيرة تستطيع أن تكون مشتركة بينهم وعلى الخصوص طرق تنظيمهم حسب المنتجات، الزبائن والمهمات فهم على العموم مندجين في تقسيم جغرافي². 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 اذا كانت منتوجات وزبائن الشركة اكثر تجانسا حتى يستطيع الممثل الواحد للشركة العمل بنجاعة وتوصيل جميع المنتجات لجميع الزبائن.

المطلب الثالث :تكوين وتنشيط القوة البيعية

يعتبر انتقاء وتكوين عناصر قوة البيع من أساسيات البيع الفعال،حيث أن مدير المبيعات لا يمكنه أن يحقق أهدافه إلا إذا استعان بمجهودات وكفاءات رجال البيع لذا يجب انتقاءهم بشكل أمثل حتى يسهل عملية تكوينهم وتدريبهم.

أولا:انتقاء رجال البيع

نظرا للمهام الدقيقة والمهمة التي يكلف بها رجال البيع يتوجب على إدارة المؤسسة أن تحسن اختيارهم، وتتجلى بمراعاة الحيطة والدقة في القيام بهذه المهمة، الأمر الذي يؤدي إلى قلة معدل دوران رجال البيع واستقرار أفراد إدارة المبيعات في المؤسسة مما يخدمها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية .وعليه تقوم إدارة المبيعات عادة بتحديد المؤهلات والصفات القياسية لرجل البيع المناسب وتقوم بفحص جميع حالات

¹ فريد كورتل و ناجي بن حسين ،مرجع سبق ذكره ص 394

² Jacques lendrevicé ,denis lindon ,op.cit p 394

طالبى الاستخدام لتقف على مدى توفر هذه الخصائص فيهم، وتستعين في ذلك بعدة وسائل وأدوات منها المقابلة الشخصية والاختبارات وتوصيات المؤسسات التي عملوا بها... إلخ¹.

ويمكن أن نلخص الخصائص التي يجب أن تتوفر في رجل البيع الذي سيتم انتقائه فيما يلي: مؤهل مناسب، الخبرة، القدرة على الاتصال، إجادة استخدام اللغة، الذكاء، الثقة بالنفس، المظهر الجيد، القدرة على التكيف، الطاقة والحيوية، الجاذبية في الحديث، اللياقة الطيبة، الاستعداد، الأمانة، القدرة على التفكير بأسلوب تحليلي، القدرة على تنظيم الوقت والعمل².

بعد تحديد الشروط والخصائص الواجب توفرها في رجال البيع الجدد، يبدأ الاختيار الفعلي عن طريق دراسة طلبات الاستخدام والمقابلة الشخصية للمرشحين، حيث تعتبر المقابلة من بين الوسائل الرئيسية التي يتم الاعتماد عليها في اختيار رجال البيع ولقد أكدت التجارب والخبرة أن المقابلة الشخصية وحدها لا تعتبر كافية لاختيار رجال البيع ولكنها عظيمة الفائدة عندما يعتمد عليها بجانب غيرها من وسائل الاختيار.

ويمكن التمييز بين عدة أنواع من المقابلات، أهمها المقابلة الإبتدائية أو الأولية، والمقابلة الرئيسية، ويكون الغرض من المقابلة الأولى التصفية، بقصد إستبعاد غير الصالحين للبيع أما المقابلة الرئيسية فتزود المؤسسة بمعلومات وبيانات إضافية مما لا يمكن إستيفائه عن طريق طلب الاستخدام أو الاختيار 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 ومزاياها³.

بعد انتقاء رجال البيع تقوم المؤسسة بتدريبهم وتعديل تقصدهم.

ثانيا: تدريب رجال البيع

يقصد بتدريب رجال البيع تكوينهم نفسيا وعقليا وعمليا، وذلك لتنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل أداء وظائفهم على أكمل وجه، ويهدف التدريب الى تعريف رجال البيع بدورهم وبمنتجات المؤسسة، وكذا تزويدهم بمعلومات حول الزبائن وطرق التعامل معهم، وكذلك تدريبهم على كيفية البيع والقيام بالأعمال التابعة لهم⁴.

¹ مصطفى زهير، مرجع سبق ذكره، ص294

² عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية 2001 ص 382

³ فريد كورتل وناجي بن حسين، مرجع سبق ذكره، ص123

⁴ مصطفى زهير، مرجع سبق ذكره، ص296

1-تخطيط برامج التدريب:

إن الخطوة الأولى لتخطيط برامج التدريب هي تحديد ما يجب ان يتضمنه البرنامج، فبالرغم من ان الهدف الأول هو التأكد من إمكانية 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 مدرب¹ 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.

2تقييم برنامج التدريب:

نظرا لما يتطلبه برنامج التدريب من نفقات باهضة، حتى ولو تم استخدام ابسط الطرق للتدريب فلا بد من نتائج لها قيمة وأهمية خاصة بالنسبة للمؤسسة، وإلا كان برنامج التدريب مجرد إنفاق إسرافي لا فائدة منه، ولذلك تظهر أهمية تقييم نتائج التدريب تقييما جيدا من أجل إعادة النظر في بعض العيوب التي من الممكن انما كانت في برنامج التدريب السابق وإعادة ضبط برامج جديدة تكون أكثر تماشيا مع الأهداف الجديدة للمؤسسة.

من الصعوبات التي تواجه إدارة المؤسسة في تقييم برنامج التدريب ان نتائجها لا تظهر إلا بعد فترة طويلة من إكمال التدريب مما يتطلب انتظار وقت كافي في مراقبة التغيرات التي قد تحدث في الطرق والوسائل البيعية المتبعة من طرف رجال البيع.²

ثالثا:تنشيط رجال البيع

رغم الاختيار 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 البيع بغرض تحقيق التأكد من مدى تحقيق الأهداف المحددة سابقا.

وتكون عن طريق تقديم المساعدات اللازمة لرجال البيع في اداء أعمالهم مثل تزويدهم بدفاتر البيع، فهرس العملاء، اسعار المنتجات...واعلامهم والاتصال الشخصي بهم ومنحهم الوسائل والإمكانات

¹ محمد السعيد عبد الفتاح،التسويق، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، 1984 ص 452

² فريد كورتل و ناجي بن حسين،مرجع سبق ذكره، ص124، 125

لزيادة العملاء في المستقبل، كما يمكن تنظيم مسابقات بين البائعين ومنح مكافآت لأفضلهم، وعادة ما يتم التركيز على الأجور الممنوحة لرجال البيع ويرجع ذلك لأساسين 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 وزيادة ولائه للمؤسسة.

وتختلف الطرق المعتمدة في تحديد أجور رجال البيع ومن بين أكثر الطرق استخداما في تحديد الأجور نذكر:

1-طريقة المرتب الثابت: 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 به¹

وتستخدم هذه الطريقة في الحالات التالية:

-حين تقدم المؤسسة منتجا جديدا للسوق، أذ انه في مثل هذه الحالات حجم المبيعات لا يتوقف على جهود البيع فقط، بل يتوقف ايضا على نوع وطبيعة وجودة السلعة ومدى إقبال الجمهور عليها ومدى منافسة السلع البديلة.

-حالة إقتحام المؤسسة لأسواق جديدة لا يعرف عامل البيع عليها معلومات كثيرة.

-حالة كون عامل البيع تحت التميرين أو مازال مبتدئا ولا تمكنه خبرته القليلة من تحقيق دخل مناسب.

2-طريقة المرتب بالعمولة:

إنها الطريقة الأكثر اعتمادا من قبل غالبية المؤسسات، حيث يحصل عمال البيع على مرتباتهم تبعا لكفاءتهم الإنتاجية، والتي يمكن قياسها عن طريق حجم المبيعات، ويعكس طريقة الدفع بالمرتب الثابت فإن الحصيلة المخصصة للأجور سوف تختلف باختلاف الجهود المبذولة، وتمتاز هذه الطريقة بالمرونة، فهي تتلائم بسرعة مع المشاكل الخاصة بالمؤسسة وظروفها .

3-الجمع بين طريقة الاجر 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 الى وسيلة لتحفيز رجال البيع كي

¹Henri robert, force de vente , technique de gestion ,paris 1996 p 85

يبدلوا مجهودا مضاعفا، وعندما تستخدم المؤسسة طريقة المرتب بالعمولة يشعر مدير المبيعات بأن يديه مغلوله بسبب نقص الرقابة على جهود رجال البيع، ولكن اذا تم الربط بين الطريقتين فإن ادارة المؤسسة تأمل تحقيق حاجياتها إلى الرقابة الفعالة وحاجاتها إلى وجود حوافز¹.

المطلب الرابع: مراقبة فعالية رجال البيع وتقييمها

إن الهدف من الرقابة أو المراقبة هو التأكد من مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وكما نعلم فإن 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 مسؤولا عن المهام الإدارية الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والمراقبة، وذلك باتباع 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 سلفا.

4- اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية من أجل تحسين الأداء.

وتشكل هذه الخطوات الأربعة وظيفة 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 مثلا.

وأخيرا تعمل الإدارة الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف ومراجعة الخطة أو المعايير المختلفة التي استخدمت حتى تصبح الخطة أكثر نجاحا في تحقيق الأهداف أو تعديل الأهداف لتصبح أكثر واقعية².

وكخلاصة لما سبق يمكن القول ان عملية اختيار رجال البيع ، تكوينهم وترقيتهم لتولي منصب مسؤول المبيعات تعتبر عملية نسبية ،لهذا يجب على المؤسسة أن تكون أكثر صرامة في عملية الرقابة لتوجه جهودهم الى العمل الصحيح قبل الوقوع في الخطأ .

¹ عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره ص 390

² فريد كورتل و ناجي بن حسين ، مرجع سبق ذكره ص 127

خلاصة الفصل:

ان ادارة المبيعات هي تنظيم قائم بذاته، يخضع لمجموعة من الإعتبارات و المعايير عند صياغته وهو يتنوع بتنوع الأهداف و الإستراتيجيات و حجم وطبيعة نشاط المؤسسة .

ان هدف أي مؤسسة في الأخير هو الوصول الى الزبون و تحقيق رضاه، و من ثم زيادة حجم المبيعات و هذا لا يتحقق الا بتظافر جهود ادارة المبيعات على مستوى التسويق، و تنظيم مثالي داخل المؤسسة

لتنتمكن من توفير قوى بيع فعالة وهذا لتحقيق اهداف المؤسسة، و تعتبر رسالة لربط بين المؤسسة و المستهلك من خلال الإتصال المباشر عن طريق البيع الشخصي مع المستهلك، ومحاولة توفير السلعة مع تحقيق المنافع المطلوبة من خلال التنبؤ بالمبيعات و تخطيطها، حيث ان كل ذلك يتم من خلال اداة الربط، وهم مندوبي البيع الذين يتوجب على المؤسسة الحرص على انتقائهم من خلال الإختيار و التعيين وتعويضهم و مكافأتهم لتحقيق الأهداف المرجوة، وتحفيزهم على الأداء الجيد للحفاظ على الزبائن و زيادتهم .

مقدمة الفصل:

كما هو معروف لدى الدارسين، فإن الدراسات النظرية لا تتوافق في بعض الأحيان ، إن لم نقل في معظمها، مع الدراسات الميدانية او التطبيقية في المؤسسات الاقتصادية، ذلك ان الواقع المعاش يكون غالبا عكس المثالي النظري ، و السبب يعود الى بعد المؤسسة الاقتصادية عن الميدان العلمي تطبيقا و مواكبته الأمر الذي أدى بالمؤسسة الجزائرية إلى التخبط اليوم في جملة من المشاكل أدت في بعض الأحيان حتى إلى زوال هذه الأخيرة في بعض الأنشطة و القطاعات الاقتصادية و لعل أهم هذه المشاكل اليوم في نظرنا هو مشكل التوزيع الذي تعاني منه معظم المؤسسات الاقتصادية و ما يؤديه من كساد السلع و الخدمات بسبب التنافس الشرس للحصول على أهم المقاطعات السوقية للتمكن من البيع و من تم التواصل و الإستمرارية في التواجد داخل السوق.

و قد ارتأينا أن نتناول في الدراسة التطبيقية الميدانية "مركب الحليب متيجة" لتتعرف أكثر على مدى مطابقة النظرية العلمية لواقع المؤسسة الاقتصادية من عدمها، و هذا من خلال التعرف على المؤسسة و قدرتها المادية و البشرية ثم واقعها التسويقي في ظلّ التحولات الاقتصادية ، الدولية و الوطنية من جهة ، و من جهة أخرى واقع التوزيع موضوع مذكرتنا بهذه المؤسسة قصد التعرف على مختلف المشاكل المطروحة به للتمكن من اقتراح الحلول المناسبة العلمية للخروج منها.

وسنقسم هذا الفصل كالاتي:

المبحث الأول.: تقديم مركب الحليب متيجة

المبحث الثاني.: واقع التوزيع بمركب الحليب متيجة

الفصل الثالث : دراسة حالة مركب الحليب متيجة

المبحث الأول: تقديم مركب الحليب متيجة

تطرقنا في هذا المبحث الى تقديم مركب الحليب متيجة بصفة شاملة و موجزة بحيث يتم التعرض الى كل من نشأته ، تعريفه ، ميادين عمله و كذا مختلف الامكانيات المتوفرة لديه .

المطلب الاول: لمحة تاريخية عن مركب الحليب متيجة

تم انشاء مركب الحليب متيجة في 19 جوان 1999م كشركة خاصة ذات مسؤولية محدودة (SARL) لإنتاج الحليب و مشتقاته، و قد قدر رأسمالها الاجمالي الاولي ب 500.000 دج ملك ثلاث شركاء هم على التوالي:

- السيد زيشي مختار.
- السيدة: ابريخ تسعديت.
- السيد: زيشي رضوان.
- توزيع الملكية: ملكية مركب الحليب متيجة موزعة على النحو التالي:
- السيد زيشي مختار: 350.000 دج.
- السيدة ابريخ تسعديت 100.000 دج
- السيد زيشي رضوان 50.000 دج
- المجموع: 500.000 دج.

الموقع و المساحة: يقع مركب الحليب متيجة في بلدية خرايسية ولاية الجزائر تبلغ مساحته حوالي 3000 كلم .

مدير هذه الشركة هو السيد زيشي مختار، وقد استهات الشركة بهدف انتاج الحليب المبستر شبه منزوع الدسم و مشتقاته في اكياس للتسويق .

و بدأ مركب متيجة للحليب الانتاج في 1 جانفي 2003 فأنتج الحليب المبستر المنزوع الدسم جزئيا في اكياس 1 لتر، و الحليب المبستر المخمر (لبن) في اكياس 1 لتر، و الياوورت بنكهة الزبادي في علب 125 سل. و قد قدر المبلغ الاجمالي عند بدأ الانتاج في 1 جانفي 2003 ب 113.359.034.32 دج بتمويل من:

الشركاء 67572550.03 دج بنسبة 59.61 %.

الدائنين الاخرين: 45286484.89 دج بنسبة 39.95 % .

الأسهم 5000.000 دج بنسبة 0.44 %.

و نظرا لقوة المنافسين في سوق الزبادي (ياوورت) قررت الشركة التحول و التخلي عن انتاج الزبادي و قد شجع هذا التحول دخول السيد ماتسا ابراهيم سنة 2003 الذي لديه خبرة 10 سنوات في انشاء وإدارة اللبن الكبير (الجبن البريري).

في 20/02/2003 طرأ تغيير في عدد الشركاء حيث أصبح السيد ماتسا ابراهيم شريكا جديدا، في حين السيد زيشي رضوان و السيدة ابريخ تسعديت بيعت اسهمهم اعتبارا من 20 افريل 2003 و باتت الشركة تتكون من شريكين فقط هما السيد زيشي مختار و السيد ماتسا ابراهيم و قد قامت الشركة بزيادة رأسمالها مقسم بين الشركين كالآتي:

السيد زيشي مختار: 19500.000 دج بنسبة 65%.

السيد ماتسا ابراهيم: 10500.000 دج بنسبة 35 %.

المجموع: 30.000.000 دج بنسبة 100 %.

و قد تم تعيين السيد ماتسا ابراهيم كمدير جديد للشركة اعتبارا من 20 افريل 2003 و قد ادى هذا التغيير لاتباع جديد للشركة بتخلي عن انتاج اللبن و الياوورت(الزبادي) و التخصص في انتاج اللبن نظرا

لخبرة المدير في انتاج الاجبان ، و لكن هذا التغيير تطلب مورد مالي اكبر من رأس مال الشركة مما جعل المدير يتقدم بطلب قرض متوسط الأجل من بنك التنمية المحلية و هكذا تقرر انتاج الجبن تحت اسم زكي في علب من 8 و 16 و 24 قطعة بوزن 0.33، 0.700 و 1.900 كلغ و قد تطلب هذا النشاط الجديد ايقاف معدات كثيرة عن العمل لمدة سنتين من 2004 الى 2006 و ذلك من اجل توسيع الورشات و تركيب آلات الجبن و المعدات المشتركة بين الالبان و الجبن و تصنيع الزبادي.

و تجدر الاشارة ان الفترة الممتدة بين 2004 الى 2006 حدث فيها تراجع في المداحيل المالية للشركة، و يرجع ذلك الى وقف انشطة المعدات المشتركة لصنع الالبان و الجبن حيث قدر العجز ب: 14565297.67 دج سنة 2004، 25150131.54 دج سنة 2006.

و قد قدر اجمالي الاستثمارات بعد الانتهاء من مشروع المجبنة في جوان 2006 ب: 396.414507.35 دج.

في عام 2007 شرعت الشركة في زيادة رأسمالها إلى 16363000 دج موزعة على النحو التالي:

السيد ماتسا ابراهيم المساهم الرئيسي ب: 127.476.000.00 دج بنسبة 79 % .

السيد زيشي مختارب: 33887000.00 دج بنسبة 21 % .

و خلال نفس السنة بيعت أسهم السيد زيشي مختار للسيدة رحيمة ماتسا و بهذا أصبحت ملكية الشركة على النحو التالي:

السيد ماتسا ابراهيم مالك و مسير و السيدة رحيمة ماتسا.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمركب الحليب "متيجة"

يعتبر التنظيم عنصر مهم في المؤسسات الاقتصادية لدفع موظفيها الى تحقيق الاهداف المسطرة و ضمان السير الحسن لمختلف نشاطاتها , لهذا لجأ مركب الحليب متيجة الى وضع هيكل تنظيمي يسهل الاتصال بين مديرياته و اجهزته و يضمن الاداء الحسن للمهام و الوظائف و الشكل رقم (6) التالي يوضح الدوائر و المصالح لهذا المركب :

يتكون الهيكل التنظيمي لمركب الحليب متيجة من ستة دوائر مختلفة بالإضافة الى قسم الأمن.

يبلغ عدد الموظفين بالمركب 122 موظف موزعين كالآتي :

-مصلحة التصنيع:85موظف .

-مصلحة التجارة :15موظف .

_الإدارة : 12 موظف .

-الأمن : 06 .

-المخبر : 04 .

يتأسس المركب مدير وفيما يلي شرح مختصر لمختلف المصالح في المركب :

1-مدير المركب : يتمثل دور المدير المركب في تنظيم، تسيير ومراقبة مواد ووسائل المركب، وذلك من

أجل التطبيق الحسن للسياسة الإنتاجية للمركب بأقل التكاليف وأحسن المستويات، وتحقيق أكبر عائد.

2 -أمانة المدير : نرى أنها تحتل المرتبة الثانية حسب الهيكل التنظيمي، أي تأتي مباشرة بعد مدير

المركب ويتمثل دورها في التطبيق والحرص على سلامة سجلات ومشاريع المركب.

3 -قسم الأمن : يسهر هذا القسم على توفير الشروط اللازمة للعمل وحماية جميع الوسائل المادية و

البشرية في المؤسسة، وكذا التنسيق بين الوحدات الإنتاجية في مجال الأمن ضد الحوادث المتوقعة في

أماكن العمل كالعوائق و الحوادث و الأمراض.

4 -دائرة المحاسبة والمالية:تعمل هذه الدائرة على التسيير المالي والمحاسبي لنشاط المركب تبعا

السياسة المالية والمحاسبية المطبقة وحسب أهداف وتعليمات المديرية المالية والمركزية، فهي تقوم بوضع

نظام المحاسبة، وتسيير خزينته المركب، وتقوم بتحضير المخطط المحاسبي المالي، كما أنها تقدم للمديرية

المركزية المالية والمحاسبة ملفات المحاسبة والمالية الضرورية لاحتياجات التسيير بالتعاون مع المديرية المركزية

التي تستقبل التعليمات لتسيير الخزينة، تحضير الميزانيات وتتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح هما

كالتالي:

-مصلحة المحاسبة العامة.

-مصلحة المالية والميزانية.

- مصلحة المحاسبة التحليلية.

5-دائرة التجارة :تقوم بالربط و التنسيق بين مختلف دوائر المؤسسة فيما يتعلق بالعلاقات و المعاملات

التجارية ،بحيث أنها على علاقة وطيدة بقسم المحاسبة خاصة لكي تزودها بالمعلومات عن التكاليف .

6 - دائرة التموين: إن مهمة هذه الدائرة تتمثل في وضع مخططات التموين، الشراء... الخ، حيث تضمن تطبيقهم في إطار السياسة التجارية للمركب، وتحتوي هذه الدائرة على خمسة مصالح هي:

- مصلحة الشراء.

- مصلحة النقل.

- مصلحة صيانة وسائل النقل.

- مصلحة التسيير للمخزونات.

7 - دائرة الموارد البشرية: تلعب هذه الدائرة دورا ذو أهمية بالغة في التسيير الحسن للمركب لأنها مكلفة بتسيير الموارد البشرية والوسائل العامة، وتتكون هذه الدائرة من أربعة مصالح هي:

- مصلحة المستخدمين.

- مصلحة التكوين.

- مصلحة الوسائل العامة.

- مصلحة الخدمة الاجتماعية.

8 - دائرة تقنية الصيانة: تسهر هذه الدائرة على سير أقصى حد من تركيبات الإنتاجية وملحقاتها وذلك بأقل التكاليف وتتكون هذه الدائرة من خمس مصالح وهي:

- مصلحة الميكانيك.

- مصلحة الكهرباء والقياسات.

- مصلحة الأثقال المختلفة.

- مكتب الدراسات.

- مصلحة تسيير المناطق.

9 - دائرة الإنتاج: تعتبر هذه الدائرة من أهم الدوائر باعتبار المؤسسة إنتاجية بالدرجة الأولى، وتمثل مهمتها في صناعة مختلف المنظفات ومواد الصيانة انطلاقا من المواد الأولية، ثم تتبعها بتغليف هذه المنتجات وتتكون من أربع مصالح وهي:

- مصلحة المواد الفعالة.

- مصلحة التصنيع.

- مصلحة الطباعة.

- مصلحة التعبئة.

المطلب الثالث: الأهداف و المهام الأساسية لمركب الحليب متيجة

بما أن هدف اي مؤسسة إقتصادية هو تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح عن طريق

الوصول بالمبيعات إلى أقصى ما يمكن ، و بالتالي زيادة الإنتاج و من ثم الحصول على مكانة مرموقة في السوق، و موقعة المنتج في ذهن المستهلك ، لأن هذا الأخير هو المحور الأساسي لمنتجات المؤسسة، لجعلها تواكب التطور الحاصل في الصناعات الغذائية ، و من بين المهام و الأهداف الذي يسعى المركب لتحقيقها ، نذكر ما يلي:

- بلوغ تنسيق أمثل بين المركب و باقي المؤسسات الأخرى المماثلة في النشاط الصناعي الغذائي للاستفادة من الخبرات المقدمة من الإطارات المشاركة في مجلس إدارة المركب.

- تنظيم و تطوير هياكل الصيانة و طرقها للتمكن من الاستغلال الأقصى للتجهيزات الإنتاجية.

- الزيادة من خط الإنتاج كهدف تسمو إليه الملبنة عن طريق محاولة الحصول على آلة جديدة بتغليف متطور لصناعة مادة الجبن.

- التوجه نحو العمل بالمفهوم التسويقي و هو ما يترجمه انصراف المركب إلى توظيف إطار مكلف بالعملية التسويقية.

- التعلب 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 الا لية و ارتفاع أسعارها ، و هذا عن طريق تشجيع الإنتاج الوطني من حليب الأبقار الطازج الذي

تعمل المركب على جمعه و شرائه من المربين في كامل تراب مدينة الجزائر.

- العمل و البحث المستمر عن وسائل تقنية و تكنولوجية و إقتصادية و مالية تجعل المؤسسة تلي 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 زبائننها عن طريق إعطاء تسهيلات فيما يخص الدفع و هامش الربح.

المطلب الرابع: التعريف بخط منتجات المركب

إن مركب الحليب متيجة و منذ إنشائه كان ينتج منتج ضروري و أساسي في حياتنا اليومية ألا

و هو الحليب ، كما تنتج أيضا المنتجات التابعة له أو ما يعرف بمشتقات الحليب و المتمثلة في:

القشدة الطازجة، الجبن ، الياغورت ، حليب البقرة ، اللبنة ، الجبن الطري .
غير أنه و مع مرور السنين و قدم الآلات من جهة و كذا ندرة المواد الأولية من
السوق الوطنية من جهة أخرى يمثل عائق أمام المركب.
و حاليا تقوم الملمنة بإنتاج الحليب بنوعيه المبستر و حليب البقر ، الجبن الطري ، اللبنة
- الإنتاج: ينتج مركب الحليب متيجة يوميا :

6000 ل من الحليب العادي .

15000 ل من حليب البقر.

أولا :التعريف بالمادة الأولية:

إن المادة الأولية الأساسية لمشتقات الحليب هو الحليب نفسه، أما المواد الأولية المصنعة
للحليب هي:

Poudre de Lait: غبرة الحليب و يتم إستيرادها من الدول الأوروبية.

Matière Grasse:المواد الدسمة.

- و أخيرا الماء و هو المادة المتوفرة الوحيدة في السوق الوطنية.

ثانيا : التعريف بالمادة نصف المصنعة:

و تتمثل المادة نصف المصنعة في الحليب لأن هذا الأخير هو أساس منتجات أخرى
كاللبن و الجبن بنوعيه مع إضافة بعض المواد الطبيعية أو الكيميائية مثل : الخمائر ،
المعطرات ، الملح ، بوليفوسفات ، نترات الصوديوم... الخ . هذا بالنسبة لإنتاج مشتقات
الحليب بالمؤسسة ذاتها.

كما أن منتج الحليب يعتبر كمادة نصف مصنعة بالنسبة لمؤسسات صناعية أخرى مثل
صناعة الحلويات و الشكولاتة ، ... الخ.

ثالثا :التعريف بالمنتج النهائي:

و هو عبارة عن منتجات تخرجها ورشات التصنيع الموجودة بالمؤسسة بغرض توزيعها
و بيعها ، و يمكن توضيح ذلك كالآتي:

أ - /منتج الحليب : و هو عبارة عن منتج سهل الاستعمال يتكون كل لتر منه من:

94 غ من غبرة الحليب .

20 غ من المادة الدسمة .

912 غ من الماء .

و يتم إنتاجه في ورشة إنتاج الحليب و بعد ذلك يتم وضعه في أكياس من البلاستيك موافقة

للمواصفات العالمية باستخدام آلة تسمى **La Conditioneuse** .

أما الأنواع الأخرى من المنتجات فنعرضها كالاتي:

- الجبن: يتكون من:

+ الحليب { -عجينة الشيدار: مادة اولية مستوردة
- غبرة الحليب: مادة اولية مستوردة
-الزبدة: مادة أولية مستوردة

هذه المكونات تطهى في آلة حرارتها 94 ° ثم في آلة ثانية لتعطي المنتج الحقيقي للجبن و بعدها يمرر

الخليط الى الآلة الثالثة لتقطيع، ثم تأتي مرحلة التغليف و من أهم انواع الجبن الذي ينتجه المركب جبن

الطلبي و الجبن الخاص بالبيتزا.

الجدول رقم (2): رقم الأعمال ومداخل سنتي 2004 و 2005 كما هو مبين أدناه:

سنة 2005	سنة 2004	المبيعات المحققة المنتجات
32 919 210,00	46 315 560,00	حليب مبستر
835 360,00	172 500,00	الحليب المخمر (لين)
	944 443,20	ياوورت Yaourt
33 754 570,00	47 432 503,20	الإجمالي
(-) 25 150 131,54	(-) 14 565 297,67	الناتج

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماد على الوثائق الداخلية للمركب

- لقد وسعت الشركة خط منتجاتها مع بداية 2007:

- علبة بوزن 01 كلغ جبن زكي .

- علبة بوزن 0.3 كلغ جبن الكمبيير زكي .

- علبة بوزن 0.3 كلغ الروكفور زكي .
- و بعدها خلق منتج جديد تحت الاسم التجاري SAMY بالأصناف التالية:
- علبة تحتوي على 8 قطع جبن SAMY .
- علبة تحتوي على 16 قطعة جبن SAMY .
- علبة تحتوي على 24 قطعة جبن SAMY .
- علبة بوزن 0.3 كلغ جبن SAMY .
- علبة بوزن 0.7 كلغ جبن SAMY .
- علبة بوزن 1.9 كلغ جبن SAMY .
- خلال سنة 2008 بدأت الشركة في اطلاق منتجات جديدة و هي كالأتي:
- علبة جبن بوزن 1.9 كلغ .
- علبة جبن كممبير زكي تحتوي على 6 قطع .
- علبة جبن الروكفور زكي تحتوي على 6 قطع .
- علبة جبن بذوق الاعشاب الجبلية زكي تحتوي على 6 قطع .
- علبة مسحوق الحليب زكي بوزن 0.5 كلغ .
- علبة مسحوق الحليب 1 كلغ زكي .
- كيس عصير (شاربات) 1 لتر .
- علبة جبن زكي مكونة من 4 قطع مربعة .
- علبة جبن كممبير تحتوي على 4 قطع مربعة .

- علبة جبن الروكفورزكي تحتوي على 4 قطع مربعة.

-علبة جبن بطعم الثوم و الأعشاب زكي تحتوي على 4 قطع مربعة.

و الجدول رقم (3) الا تي يوضع رقم اعمال الشركة لفترة: 2008-2006.

الجدول رقم (3): رقم اعمال الشركة لفترة : 2008-2006.

2008	2007	2006	المبيعات المحققه المنتجات
89123976,00	65372009,50	90135160,00	حليب مبستر
1984904,00	656668,40	2378798,00	حليب مبستر مخمر (لبن)
148971120,00	133286313, 37	87518930,00	جبن
240080000,00	199314991,27	180 032888,18	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الوثائق الداخلية للمركب.

كخلاصة: من خلال تعرفنا على هذا المركب استخلصنا انه يوجد تطور ملحوظ لنشاطه و أرباحه وهذا

نتيجة لتنوع انتاج الاجبان و توسيع خط الانتاج و الجهود التي بذلت لتطوير امكانيات المركب.

المبحث الثاني: واقع التوزيع داخل مركب الحليب متيجة

لأي مؤسسة سياسة تسويقية خاصة بها، تضعها وفقا لمتطلبات و وتيرة عملها و كذا مختلف الظروف المحيطة بها سواء كانت داخلية او خارجية و هي السياسات الاربعة المتعلقة بالمزيج التسويقي (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع) و هذا ما سنتعرف عليه من خلال هذا المبحث كما سنركز على سياسة التوزيع.

المطلب الأول: واقع المزيج التسويقي في مركب الحليب متيجة

ان أي مؤسسة اقتصادية تقوم بإنتاج سلع او خدمات ثم تحاول توزيعها و بيعها بعدما وضعت اسعار هذه المنتجات.

و لقد نظم المفهوم التسويقي هذه النشاطات و اطلق عليها اسم المزيج التسويقي اي (المنتج، السعر، الترويج والتوزيع).

و بعد تناولنا للهيكل التنظيمي للمركب و التعرف على مختلف مكوناته و فروعها، فإننا لم نجد اي مصلحة او دائرة او مديرية يطلق عليها اسم التسويق، بل وجدنا اطارا واحدا مكلفا بالتسويق، يعمل ضمن مصلحة التجارة، و الملاحظ ان المصلحة التجارية هي التي تقوم بالنشاط التسويقي ليس بالمفهوم التسويقي الحديث وانما بمفهوم البيع.

و الملاحظ في مركب الحليب متيجة انه لا يطبق مفهوم المزيج التسويقي الا فيما يخص ثلاث سياسات هي: المنتج، السعر و التوزيع. اي لا يقوم بتطبيق ساسة الاتصال.

ان السياسات الثلاثة المذكورة و الموجودة فعلا بالمركب تخضع في بعض جوانبها للنشاط التسويقي الحديث و لو بطريقة محتشمة وهذا ماسنبيته كالأتي :

أولا: سياسة المنتج:

وضع المركب إستراتيجية جديدة خاصة بإنتاج منتجاته ، حيث أصبحت تحاول منحها نوعا من الجودة و السهولة في الاستعمال ، و كذلك تغليف و شكل مطابق للمواصفات، و تضعها في أماكن تخزين

مكيفة بأحسن التكنولوجيات الحديثة، و محاولة توفيرها في السوق بالأحجام و الطرق التي يرغب فيها المستهلك.

و كذلك فقد تحلّى المركب عن إنتاج مادة الياغورت لقدم آلة إنتاجه ، و عدم تماشيها مع المواصفات الحديثة في تقطيع العلب عن بعضها و جعلها سهلة الاستعمال، وكذلك لحدة المنافسة في هذا المجال، فالمركب يسعى جاهدا إلى تحقيق الجودة في منتجاته حتى لو كان هذا يعود عليه بالخسارة في بعض الأحيان ، كما نذكر أن المركب قد شرع في سنة 2004 في إنتاج منتج جديد وقد ظهر أثر هذه السياسة من خلال الطلب المتزايد فوق العرض بالنسبة للمركب.

ثانيا :سياسة التسعير:

هذه السياسة تعطي للمركب أهمية كبيرة ، و هذا بالعمل دائما على التوفيق بين هامش الربح المحقق له، و هامش ربح الموزع و المجرى مع الحفاظ على القدرة الشرائية ، و هذا بالنسبة للمواد المشكلة لمشتقات الحليب ، أما بالنسبة للمادة الأساسية أي الحليب فالمركب يبيعه بسعر منخفض .

ثالثا :سياسة الترويج:

كما ذكرنا سابقا المركب لا يستخدم هذا النوع من السياسات، إلا بشكل مبسط يتمثل في الرسومات و الأشكال الموجودة على أغلفة المنتجات ، مع المشاركة المحتشمة في بعض المعارض الاقتصادية المقامة بولاية الجزائر و البلدية، والإعلانات و الأشكال المرسومة على شاحنات التوزيع .

رابعا :سياسة التوزيع:

يمثل التوزيع العنصر الذي من خلاله يتسنى للمستهلك الحصول على السلعة بسهولة و في وقتها المناسب، لهذا يعمل مركب الحليب متيجة على وضع استراتيجية توزيع تتلاءم مع امكانياته وظروفه الحالية من جهة و متطلبات السوق من جهة اخرى.

المطلب الثاني: واقع سياسة التوزيع بمركب الحليب متيجة

ان التوزيع يشمل جميع العمليات التي تسمح بانتقال المنتج من مراكز الانتاج الى مراكز الاستهلاك اي يوضع في متناول المستعمل الصناعي او المستهلك النهائي و ذلك في الوقت و المكان المناسبين و بالكمية المطلوبة و بأقل تكلفة.

يقدم المركب تشكيله متنوعه من المنتجات تدخل ضمن سلع التسويق، ويتبع لتوزيع منتجاته سياستين هما:

1- سياسة التوزيع المباشر.

2- سياسة التوزيع الغير مباشر.

أولا: سياسة التوزيع المباشر:

يعني قيام المنتج بتوزيع منتجاته للمشتريين دون الاعتماد على وسطاء

الشكل رقم (7) : قناة توزيع مباشر

منتج ← المستهلك النهائي

المصدر: من اعداد الطالبة

كما يقوم مركب الحليب متيجة بتوزيع منتجاته بشكل مباشر الى كل من : (شلف، تيزي وزو، بومرداس، غرداية)، كما تقوم الوحدات الموجودة في هذه المناطق بإتباع سياسة التوزيع المباشر و ذلك بتوزيع المنتجات مباشرة الى المستهلك النهائي.

و يمتلك مركب الحليب متيجة أربع شاحنات للتوزيع المباشر:

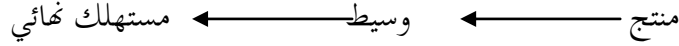
- ثلاث شاحنات لتوزيع في الوسط .

- شاحنة واحدة لتوزيع عبر الوطن.

ثانيا: سياسة التوزيع الغير مباشر:

التوزيع الغير مباشر هو القيام بالتوزيع مع وجود وسطاء، و يقوم مركب الحليب متيجة بإتباع سياسة التوزيع الغير مباشر و ذلك من خلال الاستعانة بالوسطاء (تجار الجملة، تجار التجزئة) لتصريف جزء من منتجات المركب.

الشكل رقم (8): قناة توزيع غير مباشر



المصدر: من اعداد الطالبة

2-1 القناة الأولى: من المركب إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك الأخير

هنا يمر المنتج من الوحدة الى المستهلك النهائي من خلال وسيط واحد هو تاجر التجزئة اين تكون له القدرة على شراء المنتجات بكميات كبيرة لبيعها الى المستهلك الاخير.

2-2 القناة الثانية: من المنتج الى تاجر الجملة إلى تاجر التجزئة الى المستهلك الأخير

هي الطريقة الأكثر اعتمادا في المركب حيث انه في الوقت الذي يجد فيه المنتج انه لا يمتلك القدرة الكافية على توزيع المنتجات إلى الأسواق التي تبعد عن مقر سكنه و منتشرة في باقي الولايات الأخرى يجد تاجر الجملة مستعد على تحمل هذه المهمة وفق شروط تم الاتفاق عليها في العقد المبرم بينهما.

المطلب الثالث: القوة البيعية

ان مصطلح البيع بمعناه العلمي التسويقي الحديث لا وجود له في المركب، و المؤسسة تجهل مدى أهميته في تحسين صورتها في ذهنية زبائنهم.

و بإدلاء من صاحب المركب الذي صرح لنا بأنه كل ما ينتج يباع و بل في بعض الاحيان يتعرض المركب لنقص في العرض نظرا لقلة اليد العاملة المؤهلة، فالمركب يجد نفسه في غنى عن استعمال رجال البيع او تكوين مهارات لبيع منتجاته في الاسواق .

المطلب الرابع: مشاكل المركب و الحلول المقترحة

أولاً: المشاكل

- تعاني المؤسسة من عدة مشاكل تعرقل عملية التوزيع نذكر منها ما يلي:
- وجود منافسة حادة في السوق من طرف شركة بربار، المتميز وغيرها ويؤدي ذلك لتكدس المنتجات في المخازن.
 - عدم وجود إطارات متخصصة في القيام بدراسات السوق.
 - انعدام الدعاية والإعلام.
 - نقص مواد التعبئة والتغليف.
 - تدني مستوى التكنولوجيا .
 - قلة المواد الأولية.
 - قلة اليد العاملة في مجال التصنيع.
 - ضيق أماكن التخزين .
 - عدم توفر المركب على قوة بيعية مؤهلة للقيام بمهام البيع.

ثانياً: الحلول المقترحة

نقترح على هذا المركب مجموعة من الحلول نذكر منها ما يلي:

- رفع ميزانية البحوث في المركب من أجل مواكبة التطور ومواجهة المنافسة.
- تحسين جودة منتجاتها أكثر وهذا تماشياً مع متطلبات الأسواق الدولية وذلك باستخدام أحدث التكنولوجيات .
- العمل على تطبيق ثقافة التصدير وإنشاء مديرية خاصة به.
- الاعتماد على سياسة ترويج فعالة ومكثفة للتعريف بمنتجاته أكثر وخاصة على المستوى الدولي من أجل مواجهة المنافسين المرتقبين، وذلك باستعمال عدد أكبر من وسائل الترويج من أجل تحقيق إشهار ودعاية فعالة للمركب ولمنتجاته لأن جودة المنتج يعكس الصورة الحسنة للمؤسسة.
- تشكيل قوة بيعية مؤهلة لتصريف منتجاته.

-انشاء مديرية خاصة بالتسويق تتكون من مختصين و اطارات.

وكنخلاصة : نستخلص ان المركب لا يهتم بشكل كبير بسياسات المزيج التسويقي المعاصر، بل يعتمد على المفهوم البيعي القديم في إنتاج و تسعير و تصريف منتجاته.

خاتمة الفصل:

تطرقنا في الفصل التطبيقي لدراسة مركب الحليب متيجة الى تقديم الشركة بشكل عام و مختلف مديرياتها وهيكلها التنظيمي، و تعرفنا الى مختلف منتجاتها، كما تطرقنا الى مختلف السياسات التسويقية المطبقة في هذا المركب (المنتج، التسعير، الترويج و التوزيع)، فقد تعرفنا على سياسة التوزيع التي ينتهجها هذا المركب من اجل تصريف منتجاته في مختلف نقاط البيع و اسواقه المستهدفة.

و تعرفنا كذلك على المكانة التي يحتلها التوزيع في هاته الشركة لأنه يعتبر المحرك الرئيسي لمبيعات الشركة، و كلما كان التوزيع كثيف يؤدي ذلك بارتفاع الدخل و العوائد لمركب الحليب متيجة.

الخاتمة العامة :

تتضح مكانة التوزيع بالاهتمام الذي أولته المؤسسات الاقتصادية في العشرة الأخيرة في بلادنا، وعموما في العالم ككل، وحقيقة لا يمكن تجاهلها نظرا للدور الفعال الذي يلعبه على مستوى نجاح المؤسسة في ظل المنافسة من اجل المحافظة على مكانتها في السوق.

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

ومن خلال دراستنا لموضوع سياسة التوزيع، يمكننا القول أن:

- التوزيع هو تلك العملية التي تعني بصرف أو بنقل المنتج من مصدر إنتاجه إلى أماكن استهلاكه وذلك في المكان الذي يريده المستهلك وفي الوقت الذي يرغب فيه قصد تحقيق المنفعة الزمانية والمكانية وإتباع رغبة للمستهلكين.

- تعتبر السياسات التوزيعية المنتهجة من اهم القرارات التي لها تأثير مباشر على جميع القرارات التسويقية سواء المرتبطة بالتسعير أو الترويج أو المنتج،

- تضيف أنشطة التوزيع قيمة لمنتجات المؤسسة .

- يعمل التوزيع على تحقيق التوازن بين العرض و الطلب من خلال تحقيق جملة من المنافع الزمنية و المكانية والشكلية .

- يتأثر قرار اختيار قنوات التوزيع بجملة من العوامل ،اهمها العوامل الداخلية للمؤسسة .

وفي ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع سياسة التوزيع قمنا باستنتاج مجموعة من النتائج التي يمكن اجمالها كما يلي :

-التوزيع في المؤسسة يعكس نشاط الموزعين والوسطاء عن طريق احتكاكهم بالزبائن مهما كان نوعهم
ومكان تواجدهم فمهمة التوزيع في المؤسسة تنص على :

-أن المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على استراتيجية المنتج و تحسين نوعيته و جودته و هذا ما يوافق مفهوم البيع في حين أن التسويق كما رأينا ينطلق من دراسة السوق و المستهلك قبل وضع أي إستراتيجية تسويقية.

-الغياب التام لأي مصلحة ، دائرة أو مديرية تعنى بالتسويق ، و تعتبره كوظيفة أساسية .

-عدم التأقلم مع العقلية الإقتصادية الجديدة و التي أفرزت مفهوما تسويقيا جعل من المستهلك ملكا تطاع رغباته و تنفذ ميولاته.

-عدم إستعمال المؤسسة لطرق علمية حديثة في جمع المعلومات و التنبؤ بالطلب والمبيعات و كذلك صعوبة دراسة سلوك المستهلك في ظل غياب معطيات إحصائية دقيقة أو صعوبة التحكم فيها إن وجدت
-تكاليف الإنتاج المستمر نظرا لإعتماد المؤسسة على التّموين بالمواد الأولية ذات الجودة العالية من الأسواق الأجنبية.

-إنعدام استراتيجية الترويج بالمركب حتى بالنسبة للمنتوجات الجديدة المطروحة .

-إنعدام مصطلح قوة البيع بالمؤسسة.

الاقتراحات والتوصيات:

من خلال الدراسة التي قمنا بها نقترح مجموعة من التوصيات التي ستكون بمثابة حلول لكي تكون السياسة التوزيعية المطبقة فعالة، ومن بين هذه التوصيات نذكر ما يلي:

يجب على المؤسسة القيام بتنمية علاقاتها مع الوسطاء و الاهتمام بهم والعمل على المحافظة عليهم بمختلف الطرق كالمكافئات و التدريب لما لها من دور مهم .

يجب على المركب القيام بإدارة نشاط التوزيع بشكل جيد وهذا لتفادي تأخر وصول المنتجات الى الزبائن وكذا ارتفاع تكاليف النقل و التوزيع .

-تعزير تواجد منتجات المركب في أكبر عدد ممكن من نقاط البيع عبر مختلف مناطق الوطن .

-اعطاء أهمية لمشاركة الموزعين في عملية الترويج بمنتجات المركب ، كالقيام بتغليف الشاحنات التابعة للمركب بغلاف يروج للعلامة التجارية للمركب .

-التنسيق بين قرارات مختلف الإدارات و المصالح لمنع حدوث الانحرافات و الصراعات.

-انشاء مصلحة التسويق متكونة من متخصصين في هذا المجال.

-توسيع شبكة التوزيع في كامل التراب الوطني.

-توظيف رجال بيع كفى لديهم المهارات البيعية .

-المشاركة أكثر في المعارض التجارية بمختلف انواعها من اجل التعريف أكثر بمنتجات المركب.

قائمة المراجع:

أولا : قائمة المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

1. 1. أمين عبدالعزيز حسن، استراتيجيات التسويق، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001
2. بشير عباس العلاق، التسويق الحديث :مبادئه، إدارته وتسويقه، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، الجماهيرية العربية الليبية، 1996
3. زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، دار الزهران، الأردن، 1997
4. زياد محمد الشerman، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001
5. طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن،
6. الطبعة الثانية، 1997
7. عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية 2001
8. عبد الفتاح الشريبي، أساسيات التسويق، جامعة القاهرة 1996
9. علي رابعة، فتحي دياب، إدارة المبيعات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
10. فريد كورتل و ناجي بن حسين، التسويق-المبادئ و السياسات- جامعة منتوري قسنطينة 2001
11. محمد السعيد عبد الفتاح، التسويق، دار النهضة العربية للطباعة و النشر 1984
12. محمد صالح الحناوي، ادارة التسويق مدخل الأنظمة الاستراتيجية، دار الجامعات المصرية
13. محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 1999
14. محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار وائل للطباعة للنشر، عمان، 1999
15. محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدارالجامعية، الإسكندرية، 2002
16. محمود جاسم الصميدعي، ادارة التوزيع بمنظور متكامل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008
17. محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس العلاق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.

18. مصطفى زهير ،التسويق وادارة المبيعات ،دار النهضة للطباعة و النشر 1984
19. مهدي حسن زويلف، إدارة الشراء والتخزين مدخل حديث، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2002
20. ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق، دار وائل لنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002
21. نihal فريد مصطفى، إدارة الإمداد، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997

2 _ المذكرات والرسائل:

1. بلحيمر إبراهيم، المزيج التسويقي من منظور التطبيقات التجارية الإسلامية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم، الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005
2. بن عروس جمال، تأهيل القوى البيع و تنمية قدراتها الاتصالية في تفعيل التعامل مع الزبون، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006
3. حايف سي حايف شيراز، إدارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003-2004
4. طباحة بارة، بلغيت الياس، بو الفخار كريمة، مذكرة سياسات الإتصال التسويقي في المؤسسة الإقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة 2004-2005
5. العكروف حفيظة، استراتيجية التوزيع في مؤسسة إنتاجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011-2012
6. نادية تاهمي، دور التوزيع في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإنتاجية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2003-2004.

3-الملتقيات:

- 1.إسماعيل بوخاوة، عطوي عبد القادر، التوزيع كأداة للمقاربة التسويقية لرفع تنافسية المؤسسة الإنتاجية في الجزائر، ورقة بحثية قدمت بأعمال الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002، 29-30 أكتوبر
ثانيا :المراجع باللغة الأجنبية

1. Denis Lindon et F. Jallat ,**marketing: études, moyens d'actions et stratégies,**
DONOD, France, 5ème édition, 2007
2. Jaque lindane et Denis l'endon,**théorie et pratique du marketing,d'undo,5ème**
édition,paris,France,1997
- 3 . **JACQUES LENDREVIE & DENIS LINDON, MERCATOR,**
(théorie et pratique du marketing) 5ème édition **1999**, DALLOZ,
Paris.
- 4 . Marc Vendercammen, **Marketing: l'essentiel pour comprendre**
décider et agir, Deboeck, France, 2006.
- 5 .**YVES CHIROUZE**, le choix des canaux de distribution,
DUNOD entreprise, Paris**1982**.