

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيبي علي-البليدة 02-

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مطبوعة دروس بعنوان:

تسيير أنظمة التوزيع

➤ موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس في تخصص التسويق

➤ حسب المقرر الوزاري

من إعداد الدكتور: رافي دراجي

السنة الجامعية: 2018/2017

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
01	مقدمة
02	الفصل الأول: مدخل إلى التوزيع
02	تمهيد
02	المبحث الأول: ماهية التوزيع
09	المبحث الثاني: سياسات وإستراتيجيات التوزيع
21	خلاصة
22	الفصل الثاني: قنوات التوزيع
22	تمهيد
22	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول قنوات التوزيع
55	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على إختيار قنوات التوزيع
64	خلاصة
65	الفصل الثالث: إدارة قنوات التوزيع
65	تمهيد
65	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة قنوات التوزيع
84	المبحث الثاني: الأنشطة التسييرية لقنوات التوزيع
96	خلاصة
97	الفصل الرابع: التوزيع المادي
97	تمهيد
97	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التوزيع المادي
113	المبحث الثاني: الأساليب الكمية في التوزيع المادي
137	خلاصة
138	خاتمة
139	قائمة المراجع

مقدمة:

تسعى المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها إلى البحث عن مكانة لها في الأسواق و التوسع والإستمرار فيها، ويكون ذلك عن طريق النشاط التسويقي الذي يسعى إلى تحقيق التوازن بين العرض والطلب، ويحصل هذا التوازن نتيجة تفاعل وظائف التسويق فيما بينها أي المنتج والسعر و الترويج والتوزيع، و سنركز على عنصر التوزيع بإعتباره العنصر المهم و الفعال و المكمل لبقية عناصر المزيج التسويقي، حيث أنه نظرا لتوسع الأسواق المحلية والدولية و إشتداد المنافسة يوما بعد يوم و تغير حاجات و رغبات المستهلكين النهائيين و المشترين الصناعيين بإستمرار و ضرورة إشباعها في المكان و الزمان المناسبين، أصبح من الضروري إنتهاج سياسة توزيعية محكمة يتم بواسطتها إنسياب السلع و الخدمات من مراكز الإنتاج إلى مراكز الإستهلاك وفق ما يحقق أهداف المؤسسة وزبائنها على حد سواء.

تعتبر قنوات التوزيع (التوزيع التجاري) المسار الذي تسلكه المنتجات خلال إنتقالها من المنتج و ذلك حتى تصل إلى الزبون، وهي تتضمن مجموعة من مؤسسات التوزيع التي يتم إختيارها من طرف المنتج وفق معايير و طرق معينة تسمح له بتصريف منتجه سواء عن طريق التوزيع المباشر أو التوزيع غير المباشر.

يعمل التوزيع التجاري بالموازاة مع التوزيع المادي الذي يتضمن مجموعة من العمليات المتتابعة و المكملة لبعضها البعض و التي تتضمن تجهيز الطلبيات، إدارة المخزون، التخزين، المناولة والنقل وهذا حتى تضمن المؤسسة إيصال منتجاتها إلى مستهلكيها و تحقيق أهدافها.

الفصل الأول: مدخل إلى التوزيع

تمهيد:

يعتبر التوزيع من الوظائف الأساسية للتسويق و أحد عناصر المزيج التسويقي إلى جانب المنتج، السعر و الترويج، ويمثل الحلقة التي تسمح بإنسياب و تدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي والمشتري الصناعي في المكان و الوقت المناسبين غير أن فعالية وظيفة التوزيع تتطلب تفهمها وعدم إقتصارها على إجراءات البيع وإعتبارها جهدا ينطوي على تسهيل تدفق السلع و الخدمات من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين أو المشتريين الصناعيين، متضمنة البحوث التسويقية التي تكشف عن حاجات ورغبات و ميول المستهلكين الجديدة و تساعد على جمع المعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات و إعداد السياسات التوزيعية بما يكفل تحقيق المنافع الزمانية، المكانية والحيازية للمنتجات.

المبحث الأول: ماهية التوزيع

يعتبر التوزيع من بين أهم عناصر المزيج التسويقي، لأنه يسمح بإنسياب المنتجات من أماكن إنتاجها إلى أماكن الطلب عليها في الوقت و المكان المناسبين، و يمكن أن نلمس أهمية التوزيع و مكانته الحساسة ضمن باقي عناصر المزيج التسويقي الأخرى في كون أن نجاح هذه العناصر يتوقف على نجاح التوزيع ذاته.

المطلب الأول: تعريف التوزيع: إن من بين المهام الرئيسية لوظيفة التسويق هي إيصال السلع و الخدمات إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي بأكبر قدر ممكن من الكفاءة و الكفاية، أو بمعنى آخر تضيق الفجوة بين المنتج و عملائه و يقوم بهذه المهمة عنصر التوزيع الذي يمثل أحد عناصر المزيج التسويقي. حيث أن هناك عدة تعاريف تناولت التوزيع من بينها:

عرف **Lendrevie et Lindon** التوزيع على أنه "إيصال المنتجات في المكان المناسب، بالكمية الكافية، في الوقت المناسب، ومع الخدمات الضرورية لبيعها ولإستهلاكها، ومن هنا تتحدر مجموعة من العمليات التي يقوم بها الأفراد أو المؤسسات الذين يشكلون مختلف قنوات التوزيع".¹

كما عرف **McCarthy** التوزيع بأنه "العملية التي يتم من خلالها جعل السلعة/ الخدمة متوفرة في المكان والكمية المناسبة، عندما يرغب المستهلك بها".²

كما عرفه **Denis Lindon et Frédéric Jallat** على أنه "مجموعة الوسائل و العمليات التي تسمح بجعل السلع المنتجة و الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات متاحة أمام المشتريين الصناعيين أو المستهلكين النهائيين".³

ومن خلال التعاريف السابقة، نستنتج أن التوزيع يشمل النقاط التالية:

- يتعلق التوزيع بالسلع أو الخدمات الموجهة للمستهلكين النهائيين أو المشتريين الصناعيين.

- يمكن للمؤسسة القيام بهذه الوظيفة، أو اللجوء إلى مؤسسات أخرى للقيام بها.

- يخلق التوزيع قيمة المنتج من خلال الموازنة بين العرض والطلب.

- يخلق التوزيع المنافع الشكلية، الزمانية، المكانية والحيازية للمستهلك.

المطلب الثاني: أهمية و أهداف التوزيع:

يعتبر التوزيع أحد الوظائف التسويقية الهامة، فنجاح المؤسسة في تسويق منتجاتها لا يقتصر على مجرد إنتاجها بمستوى الجودة المطلوب من قبل الزبائن، ثم تسعيرها بالأسعار المناسبة لهم، و ترويجه بطرق لائقة و إقناعهم بشرائها، و إنما يتطلب أيضا توزيعها و إتاحتها في الوقت و المكان المناسبين للزبائن. و عليه يمكن توضيح أهمية و أهداف التوزيع كالتالي:

أولا/ أهمية التوزيع: تظهر أهمية التوزيع من خلال الأدوار الايجابية التي يلعبها بالنسبة لكل من المنتج و المستهلك.

¹ نعيمة غلاب، قنوات التوزيع (وظائف التوزيع، الوسطاء، منافذ التوزيع، السلطة في منافذ التوزيع، الصراع)، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص19.

² زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث (بين النظرية والتطبيق)، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2009، ص309.

³ Denis Lindon et Frédéric Jallat, Le marketing (études, moyens d'action, stratégie), 6^{ème} édition, Dunod, France, 2010, p 154.

1/- أهمية التوزيع بالنسبة للمستهلك: يلبي التوزيع رغبات المستهلك و يضع المنتجات تحت تصرفه أينما كان (المكان المناسب) و في الوقت الذي هو بحاجة إليها (الوقت المناسب)، كما يسمح للمستهلك بشراء إحتياجاته فقط و عدم الشراء بكميات كبيرة و الذي يتطلب إنفاق أموال كثيرة و هو ما يحدث إذا ما قام المستهلك بالشراء من المنتج مباشرة.¹

إلا أن ما يجب الإشارة إليه أن الإطار العام لشبكات التوزيع يتعرض باستمرار إلى تغييرات في الأساليب والتوزيع الوظيفي بين المنتجين والموزعين. وتقوم المؤسسات الإنتاجية حالياً بالعديد من الأعمال التي كانت من اختصاص الموزعين في السابق، مثل أعمال الفرز والتصنيف والتغليف وتحديد السعر النهائي. ففي المرحلة الحالية تتضاءل ظاهرة الانفصال الوظيفي بين الإنتاج والتوزيع وتحل مكانها عملية الربط المحكم بينهما، أو بمعنى آخر فإن الاحتكارات الصناعية تسعى بأشكال مختلفة إلى التحكم والإشراف على عمليات التوزيع النهائي لتقوية مركزها في أسواق منافسة وخاضعة على الدوام لتغيرات كمية ونوعية.

وفيما يتعلق بالجانب القانوني في العلاقة بين المنتجين والموزعين فإنه يتخذ أشكالاً مختلفة. وتتضمن عقود التوزيع فيما بينها كميات السلع وأصنافها ومواصفاتها وسعر التوريد وزمانه ومكانه. وبغية تحقيق التوزيع بوتائر سريعة يلجأ المنتجون عادة إلى تقديم تسهيلات للموزعين مقابل ضمانات مصرفية وغيرها، التي تلزم الموزعين بالوفاء بالتزاماتهم تجاه المؤسسات الإنتاجية، كما أن خبرة الموزعين في التسويق تساعد المنتجين على معرفة اتجاهات السوق وتوقعات الطلب على الأصناف المتنوعة من السلع والخدمات من خلال تلمس تطور أذواق المستهلك من قبل الموزع الذي يقوم بإرشاد المنتجين نحو المستجدات في السوق.²

2/- أهمية التوزيع بالنسبة للمنتج:

يحقق التوزيع إنتظام عمليات الإنتاج، حيث يسمح بتوفير المنتجات بصفة مستمرة على مدار السنة و ذلك عبر عمليات التخزين و الطلبات المسبقة كما يسمح بتدفق المنتجات إلى مناطق بيعية متعددة، و يساهم في تقليص تكاليف التخزين، و يضمن عدم توقف العمليات الإنتاجية و التشغيلية لدى المنتج.³

¹ أحمد عبد المنعم محمد شفيق، التوزيع بالقنوات البديلة، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2017/06/15، متاح على الموقع: <http://www. olc.bu.edu.eg/olc/images/qnwat.pdf>

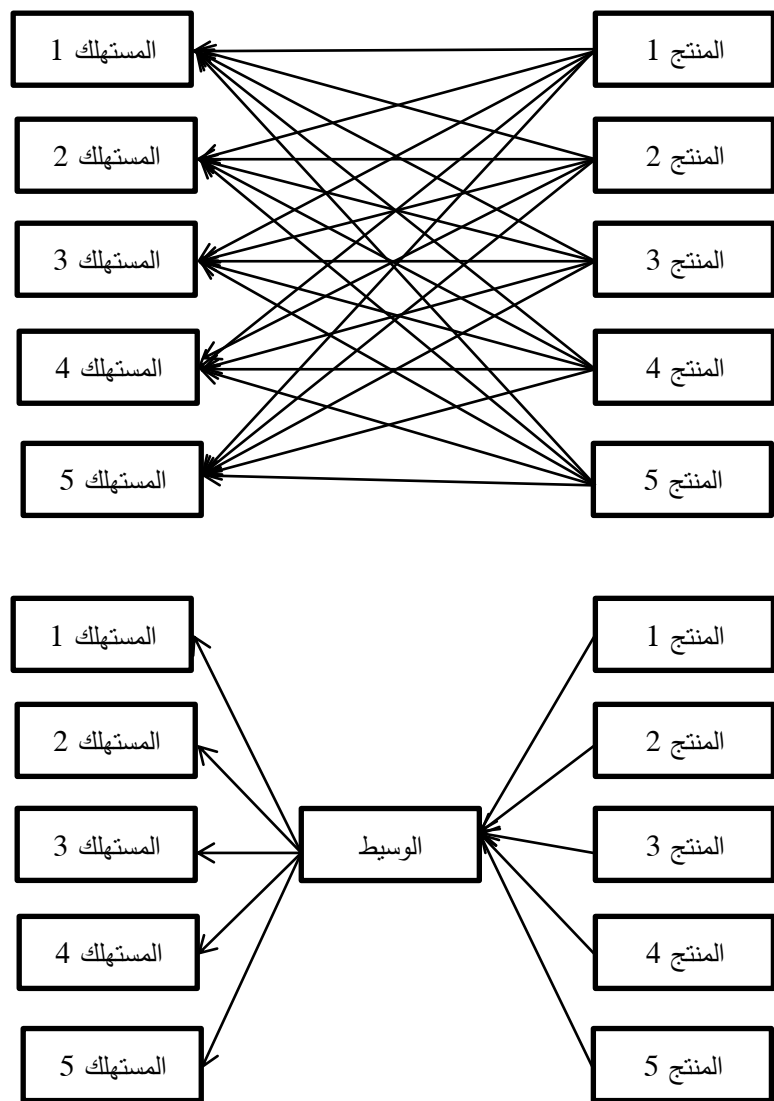
² الموسوعة العربية ، التوزيع الإقتصادي، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2017/07/25 ، متاح على الموقع: البحوث/ التوزيع-الإقتصادي/ <https://www.arab-ency.com/ar>

³ أحمد عبد المنعم محمد شفيق، مرجع سبق ذكره، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2017/06/15 ، متاح على الموقع: <http://www. olc.bu.edu.eg/olc/images/qnwat.pdf>

مهما كان نوع الزبائن منتجين أم مستهلكين فإن العلاقة بينهم وبين الموزع وطريقة تعامل الأخير معهم ذات أهمية خاصة في عملية التوزيع، كونها تشكل مرحلة تصريف السلعة وتحقيق القيمة التبادلية بعد قبول الزبائن والموافقة على الشراء.

وفي هذه المرحلة بالذات تظهر أهمية التسويق وأساليبه التي يتبعها الموزع في الترويج وإقناع الزبائن بمزايا السلع ومواصفاتها والخدمات المعروضة.¹ ولفهم أكثر لأهمية التوزيع نقترح الشكل التالي:

الشكل رقم (01): أهمية الوسطاء في عملية التوزيع



المصدر: من إعداد الباحث

¹ الموسوعة العربية ، مرجع سبق ذكره، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2007/07/25 ، متاح على الموقع: البحوث/ التوزيع-الإقتصادي/ <https://www.arab-ency.com/ar>

من خلال الشكل رقم (01) هناك 5 منتجين و في المقابل هناك هناك 5 مستهلكين، حيث أنه في حالة عدم وجود وسيط فإن هناك 25 عملية تبادل، بينما في حالة الإعتماد على الوسيط تنخفض العمليات التبادلية بين المنتجين و المستهلكين من 25 عملية إلى 10 عمليات. إذن وجود الوسيط بين المنتجين و المستهلكين أمر في غاية الأهمية، إذ يقومون بالشراء بكميات كبيرة ثم يلجأون إلى تجزئتها و بيعها للمستهلكين أو المشترين الصناعيين بمعنى أن الوسيط يقدم الكثير من الخدمات للمنتج و المستهلك على حد سواء.

وبصفة عامة فإن الإستعانة بالوسطاء يسمح بتحقيق عدة مزايا:¹

- تخفيض عدد الإتصالات أو المعاملات في منفذ التوزيع مما يؤدي بتخفيض التكاليف؛
- تسمح بتحقيق وفورات الحجم من خلال مستوى نشاط بعض الوسطاء؛
- الإستعانة بالوسطاء يسمح بالإستفادة من خبراتهم و معرفتهم للعملاء، مما يجعل من الممكن خلق تشكيلات من المنتجات تناسب حاجات ورغبات المستهلكين النهائيين أو المشترين الصناعيين؛
- تقديم خدمات إضافية للزبائن كالمعلومات وخدمات ما بعد البيع...إلخ.

ثانيا/ أهداف التوزيع: يسعى نظام التوزيع إلى تحقيق الأهداف التالية:²

- توفير المنتجات (السلع والخدمات) في وقت حدوث الطلب عليها وفي أماكن الطلب و بالأسعار و النوعيات المطلوبة؛
- تحقيق المنفعة الزمانية و المكانية و ذلك من خلال تجهيز المستهلكين بالكميات المطلوبة من المنتجات في الزمان و المكان المناسبين؛
- تحقيق المنفعة الحيازية من خلال إنتقال ملكية المنتجات من البائع إلى المشتري من خلال منافذ أو قنوات التوزيع؛
- تقليل التكاليف التسويقية و خاصة التوزيعية منها من خلال إعتماد إستراتيجية توزيعية كفؤة و فعالة و خاصة فيما يتعلق بالنقل والتخزين، الأمر الذي يؤدي يساعد على تخفيض أسعار المنتجات مما يؤدي إلى زيادة المبيعات خاصة المنتجات ذات الحساسية العالية للأسعار؛
- خلق الثقة والإستقرار النفسي لدى المستهلكين من خلال ضمان إستمرار تدفق المنتجات (سلع و خدمات)؛

¹ Laure Lavorata et al, **Mercatique**, Bréal, France, 2007, p p 120, 121.

² محمود جاسم الصميدعي، **إدارة التوزيع بمنظور متكامل**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص ص 30،31.

- إدامة الصلة بين المؤسسة و مستهلكيها من خلال الإتصال المباشر و غير المباشر الذي يتم في قنوات التوزيع و الذي يسهم في التعرف على وجهات وآراء المستهلكين لمنتجات المؤسسة، و الذي يمثل تغذية عكسية تؤثر في تعديل مختلف الأنشطة التسويقية لها. إن هذه المعلومات ضرورية ومهمة و تمثل رافدا يمد المؤسسة بما تحتاجه من معلومات تساعد على تعديل أو تغيير بعض الأنشطة الذي قد يشوبها بعض الخلل أو الإختناق؛
- الإحتفاظ بمستوى مخزون جيد و ذلك لمجارات التغيرات التي قد تحدث نتيجة الطلب على مختلف المنتجات؛
- الوصول إلى ما يسمى بمستوى الكفاية الإجتماعية في إيصال المنتجات (سلع و خدمات) إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين على إختلاف مناطقهم الجغرافية، أي تقليل البعد الجغرافي؛
- المحافظة أو الرفع من الحصة السوقية من خلال تهيئة المنتجات في كل الظروف و في كل الأسواق؛
- مجابهة المنافسة والصمود أمامها.

المطلب الثالث: وظائف التوزيع: للتوزيع مجموعة من الوظائف التي تسمح بانسياب المنتجات و تدفقها بفعالية من المنتج إلى المستهلك، و تتمثل أهم وظائف التوزيع فيما يلي:

أولاً/ الوظائف التجارية: تشمل الوظائف التجارية للتوزيع كلا من وظيفة التشكيل أو المواءمة؛ الإتصال وتقديم الخدمات.¹

1/- التشكيل أو المواءمة: تتعلق وظيفة التشكيل بالبحث عن أفضل توازن بين عرض المنتجات والطلب عليها، بحيث يسمح ذلك بتجميع السلع من مصادر إنتاجها المختلفة، والذي يقوم به في الغالب الوسطاء من تجار الجملة ثم تزويد تجار التجزئة باحتياجاتهم منها، و الذين يقومون بدورهم بفرزها و تدريجها و تجزئتها وفقا لما يريد العميل إقتناؤه، وبما يلبي إحتياجاته منها.

2/- الإتصال: يجب أن تسمح وظيفة الإتصال من جهة بجمع المعلومات التي تساعد على ترقية منتجاتهم خاصة الجديدة منها، ومن جهة أخرى بجمع المعلومات حول تطور الطلب النهائي، ويجب أن تسمح وظيفة الإتصال للمنتجين من جهة بجمع المعلومات التي تساعد على ترقية منتجاتهم خاصة الجديدة منها، ومن جهة أخرى جمع المعلومات حول تطور الطلب النهائي، وذلك حتى يتمكن هؤلاء من ترتيب الإنتاج كما ونوعا.

¹ نادية تاهمي، دور التوزيع في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإنتاجية (دراسة حالة مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب و مشتقاته بالمسيلة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق (فرع التسويق) غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسويق، جامعة المسيلة، 2005-2006، ص ص 9، 10.

كما أن المعلومات التي يقوم الوسطاء بجمعها لا تتعلق فقط بالعملاء الحاليين أو المرتقبين، وإنما تشمل أيضا نوع المنتجات والكميات التي يحسن إنتاجها؛ مواقيت إنتاجها وعادات الشراء؛ و حتى حول سياسات المنافسين ومنتجاتهم. ومن بين الأنشطة الترويجية التي يقوم بها الوسطاء ما يلي:

3/- البيع الشخصي: يقوم موظفو البيع لدى تجار الجملة بفحص مستويات المخزون؛ ووضع وتطوير الإعلانات التجارية؛ تقديم مساعدات ترويجية أخرى و معالجة الشكاوي و تقديم الخدمات الفنية للعملاء، ومن جهة أخرى يتكون البيع الشخصي لدى تجار التجزئة من تقديم المنتجات و معلومات تتعلق بالمتجر و استلام طلبات العملاء.

4/- الإعلان: يستخدم تجار الجملة الإعلانات من أجل تمهيد الطريق لرجال البع لإعلام العملاء عن توفر سلع جديدة، إضافة إلى استخدام المنشورات التي تعرض من خلالها خطوط المنتجات المختلفة و تصف الأشكال الرئيسية لكل منتج؛ أما الإعلان لدى تجار التجزئة فغالبا ما يستخدم لتقديم معلومات عن متجر التجزئة بالدرجة الأولى، ثم عن توفر منتجات معينة ذات أهمية.

5/- العينات و العرض: تقدم عينات المنتجات للمساعدة على عملية البيع، هذه العينات قد تكون حقيقية أو نماذج أو صور أو أية عناصر أخرى ذات أهمية للمنتجات؛ تبرز أهمية العينات خاصة عندما يكون من الصعب تقييم صفات المنتج و عندما تكون الجودة عنصرا هاما في عملية الشراء؛ و الهدف الأساسي من عملية العرض هو جذب إهتمام العملاء إلى مختلف أشكال المنتجات.

و يرى البعض بأنه في حال إختيار المؤسسة لإسم محل التجزئة كعلامة تجارية لمنتجاتها، فإنه يتم غلا اعتماد على هذا الوسيط بشكل كبير في بذل الجهود الترويجية والتسويقية للتعريف بالسلعة وبيعها، ومن ثم بناء ولاء المستهلكين لها.

6/- تقديم الخدمات: يعتبر الكثيرون الخدمات المقدمة ضمن قنوات التوزيع و الخدمات المرفقة للمنتجات التي يكتنيها العملاء على أنها جزء من المنتج في حد ذاته، والتي قد تكون ما قبل البيع كالتعريف بالمنتج وتقديمه؛ أو ما بعده كالضمان والصيانة والإصلاح و غيرها.

ثانيا/ الوظائف المادية: تتمثل الوظائف المادية في مجموعة من العمليات تنفذ من قبل المؤسسة، حيث تسمح بتسيير حركة المنتجات من مرحلة إعدادها إلى مرحلة إستعمالها، و تتمثل هذه الوظائف فيما يلي:¹

1/- النقل: هو مرور المنتجات من مكان الإنتاج إلى مكان الإستهلاك.

2/- التجزئة: يقوم المنجون بإنتاج السلع بكميات كبيرة، إذ يجب تقسيمها إلى أجزاء صغيرة تقابل حاجيات كل زبون، تاجر تجزئة أو تاجر جملة.

3/- التخزين: يسمح بتعديل الاختلال بين فترة إنتاج السلع و فترة إستعمالها.

ثالثا/ الوظائف المالية: من بين أهم الوظائف المالية للتوزيع مايلي:²

1/- تحمل المخاطر: يتحمل الوسطاء العديد من المخاطر عند إقتنائهم لمنتجات المؤسسة، ذلك أن المنتج لا يتعامل مع عميل واحد و إنما يتعامل مع عدة عملاء؛ و الوسيط عندما يشتري منتجات المؤسسة ويقوم بتخزينها إلى غاية ورود الطلبات عليها، هو بذلك يتحمل جزءا من المخاطر التي قد يتحملها المنتج فيما لو كان هو المسؤول عن توزيع منتجاته، هذه المخاطر قد تنتج بسبب تقلبات الأسعار؛ تغير الأذواق؛ تعرض المنتجات للتقادم؛ التلف و التحلل؛ وهو ما يكلف الموزع أعباء إضافية.

2/- التمويل: يساعد تقديم الإئتمان التجاري إلى العملاء على تصريف المنتج، و التعاقد المقدم يساعد المنتجين على تخطيط برامجهم الإنتاجية تخطيطا سليما و يجنبهم الكثير من مخاطر التسويق.

المبحث الثاني: سياسات و إستراتيجيات التوزيع

المطلب الأول: سياسات التوزيع

يمكن التفرقة بين سياستين للتوزيع تقوم الشركات من خلالهما بتوفير المنتج في المكان المناسب و قد يتضمن ذلك إما توزيع المنتجات بشكل مباشر إلى المستهلك أو من خلال استخدام مجموعة من المنشآت التي تتولى عملية تصريف المنتجات إلى المستهلك.

¹ نونة بن حملاوي، دراسة تقييمية لفن عرض المنتجات بالمساحات الكبرى (دراسة ميدانية لحالة الجزائر العاصمة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية (فرع التسويق)، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2009-2010، ص 09.

² نادية تاهمي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

أولاً/ سياسة التوزيع المباشر: وفق هذا النوع لا توجد أي حلقة وسيطية بين المؤسسة المنتجة و مستهلكيها، أي بمعنى آخر تقوم ببيع منتجاته إلى المستهلكين مباشرة دون الإعتماد على أي وسيط بينها و بين المستهلكين، ولذلك تعتبر قناة التوزيع المباشرة بأنها تلك القناة التي ليس لها مستويات من الوسطاء.¹ و هناك بعض الأسباب التي تبرر استخدام سياسة التوزيع المباشرة و هي²:

- ضمان الحصول على الربح دون مشاركة الوسطاء و بالتالي يستطيع أيضا أن يخفض أسعاره قليلا حيث سيوفر بعض هوامش الربح التي كان يحصل عليها الوسطاء؛

- رغبة المنتج في الرقابة على السوق و رقابة الجهود البيعية لضمان فاعليتها؛

- عدم تعاون الوسطاء في توزيع منتجات الشركة؛

- محاولة التخلص من المخزون و البحث عن الأسواق الجديدة؛

- الحصول على المعلومات المتعلقة بالسوق و التغيرات فيه و أنماط سلوك المستهلك و معرفة ردود فعل المستهلك من المنتج بصورة سريعة.

و لكن بالرغم من المزايا المرتبطة بهذه الطريق إلا أنه من الشائع استخدامها مع طريقة التوزيع غير المباشر حتى يمكن الاستفادة من مزايا كل ن الطريقتين. و يلاحظ أنه لفترة طويلة ارتبط مفهوم التوزيع المباشر بالخدمات حيث تتميز ببعض الخصائص التي تجعل التوزيع المباشر أقصر و أنسب الطرق للحصول على المنتج. فحصول المستهلك على العديد من الخدمات مثل الخدمات الصحية، البنوك، الحلاقة، خدمة السيارات، تتطلب اتصال مباشر بين المنتج (مقدم الخدمة) و المستهلك (مستقبل الخدمة)، وبالرغم من ذلك فقد قامت العديد من الشركات الخدماتية باستخدام الوسطاء في توزيع خدماتها لضمان توسيع رقعة السوق الذي يخدمه.

هناك العديد من الطرق التي يلجأ إليها المنتجون لتوزيع سلعهم الإستهلاكية و الصناعية بشكل مباشر وهي كالآتي:

1/- طرق التوزيع المباشرة للسلع الإستهلاكية: يأخذ التوزيع المباشر للسلع الإستهلاكية عدة أشكال، تتمثل في:

¹ محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص ص 69،70.

² خالد الراوي، حمود السند، مبادئ التسويق الحديث، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2000، ص 200.

1-1/- مندوب البيع للمؤسسة: إذ يقوم مندوب مبيعات تابع للمؤسسة بالطواف بمنتج معين على المنازل و الإلتقاء بالمستهلكين النهائيين في أماكنهم الخاصة و العمل على حثهم على الشراء، ومن الأمثلة على ذلك الأدوات الكهربائية (المكنسة الكهربائية).

1-2/- البيع بالكتالوجات عبر البريد: إذ يتم إرسال كتالوجات لبعض السلع لصناديق بريد المستهلكين و بعدها ترسل السلعة إليهم على العناوين المشار إليها في حال قبول المستهلك لهذه السلعة.

1-3/- البيع الآلي: و يقصد به إستخدام الماكينات في أماكن مختلفة بالقرب أو داخل الأسواق، الجامعات، المدارس، المستشفيات، محطات القطارات ومحطات الوقود مثل Vending Machine لشركة Pepsi الموجودة في كل مكان (المشروبات الغازية، السجائر، الشاي، القهوة).

1-4/- البيع الإلكتروني: إذ يتم إستخدام أحدث وسيلة إلكترونية و هي الأنترنت لبيع السلع عبر مواقع معينة تعرف بمواقع التسوق Electronic Shopping و يتم عرض السلع عبر هذه المواقع، وإذا رغب المستهلك بها يطلبها إلكترونياً و تصل إليه دون أن يذهب شخصياً لإحضارها إما بالبريد أو من قبل مندوبي الشركة شخصياً.¹

1-5/- محلات التجزئة التي تملكها الشركة: إن بعض المنتجين يستطيع أن يبيع منتجاته النهائية بشكل مفرد و مباشر إلى الزبون أو المستهلك، وبهذه الطريقة يجري إختصار الزمن و تقليل تكلفة المنتج التي ترتفع بوجود كل من بائع الجملة وبائع التجزئة، كما يجري الإحتفاظ بمقدار أكبر من أرباح عملية البيع. إن هذه الطريقة يمكن أن يتبعها المنتج لو كان يستطيع أداء مهام بائع الجملة و بائع التجزئة بشكل إقتصادي و كفء، و إتبعته الشركة الأمريكية كومبو أد (Comppu Add) هذه الطريقة ونفذتها بشكل كفء عندما صرحت عن تخفيض أسعار منتجاتها من الحواسيب الإلكترونية لو يشتري الزبون منها مباشرة، كما أنها أعلنت عن إستعدادها لتقديم كافة الخدمات الإضافية التي يحتاجها المشتري، و بالتالي فقد إزدادت مبيعاتها بشكل واضح و أخذ نشاط أعمالها يكبر حتى أصبحت تمتلك ما يقرب من (150) محل أو مخزن بيع بالتجزئة في نهاية 2008.²

¹ زكريا أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 325.

² حمزة الشمري، م د سرمد، متطلبات التسويق المباشر (دراسة حالة الشركة العامة للألبان)، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 82، مقبول للنشر بتاريخ: 2010/04/19، ص16.

2/- طرق التوزيع المباشر للسلع الصناعية:

هناك طريقتين رئيسيتين للتوزيع المباشر للسلع الصناعية و هي المعارض المتخصصة و مندوبي البيع و فيما يلي الإشارة لهاتين الطريقتين:

2-1/- المعارض المتخصصة: يقوم الكثير من منتجي السلع الصناعية بإقامة معارض محلية قد تكون دائمة أو مؤقتة لعرض منتجاتهم فيها يحدد مكانها و موعدها و يعلن عنها من أجل استقطاب المشتريين المحتملين و الإطلاع على هذه المعروضات، مما يدفع بالكثير من المشتريين إلى عقد صفقات الشراء من خلال هذه المعارض.

كما يشارك الكثير من المنتجين بالمعارض الدولية التي تعقد هنا وهناك مثل معرض عمان الدولي ومعرض دمشق الدولي و معرض الطيران الذي أقيم في دبي عام 1999م، و معرض الجزائر الدولي، يعقد معظم المعارض سنوياً، و يقوم هؤلاء المنتجون بعرض منتجاتهم خاصة الجديدة منها و المتطورة، و من خلال زيارة المشتريين المحتملين لهذه المعارض و الإطلاع على السلع المعروضة فيها يتم عقد صفقات الشراء الكبيرة الحجم.

2-2/- مندوبو البيع: حيث يقوم مندوبو البيع نيابة عن المنتج بزيارة المشتريين الصناعيين المحتملين في أماكن تواجدهم خاصة و أنهم أغلب الأحيان يكونون في مناطق جغرافية محدودة و معروفة لدى المنتج، يقومون بعرض سلعهم على هؤلاء المشتريين عن طريق الكتالوجات و الصور التوضيحية أو بما يحملونه من معلومات عنها، و يجب أن يكون هؤلاء المندوبون على درجة عالية من القدرة على الإقناع و فن البيع و التفاوض كما يجب أن يكون لديهم المعرفة الكاملة بالسلعة و مواصفاتها و طرق صيانتها. و كثيراً ما تثمر هذه الزيارات عن عقد صفقات شراء. و بالحد الأدنى ينتج عنها ترويج لهذه السلعة حينما لا يكون المشتري مهياً لعقد الصفقة حيث يتم الاتفاق لاحقاً خاصة فإن بيع السلع الصناعية و المكائن و اللآلات يتطلب مفاوضات عميقة و قد تستغرق وقتاً طويلاً.¹

ثانياً/ سياسة التوزيع غير المباشر: وفقاً لهذا النوع من سياسات التوزيع يتم اعتماد المؤسسة المنتجة على حلقة أو عدة حلقات وسيطية، أي أنها تحتوي على مستوى وسيط واحد أو أكثر لتوصيل منتجاتها إلى المستهلكين النهائيين أو المشتريين الصناعيين، حيث تتولى كل حلقة وسيطية نيابة عن المنتجين القيام ببعض الوظائف

¹ خالد الراوي، حمود السند، مرجع سبق ذكره، ص 246.

التسويقية اللازمة أو جميعها لإنسياب المنتجات من مراكز إنتاجها و تدفقها إلى مراكز الإستهلاك.¹ و يتم إستخدام الوسيط كحلقة وصل بين المنتج و المستهلك بسبب العديد من الصعوبات التي تواجهها معظم المؤسسات و يمكن حلها عن طريق هؤلاء الوسطاء و الموزعين، ومن ضمن هذه المشاكل:²

البعد الجغرافي، حيث نتيجة لكبر حجم المؤسسات وضخامة إنتاجها حاولت تسويقه في مناطق مختلفة و تزايدت المنافسة بين المستهلك و المنتج نتيجة لظهور الأسواق الأهلية والدولية؛

لاحظنا أن المنتج يحقق الإشباع المطلوب إذا كان يقدم للمستهلك في المكان المناسب و الوقت المناسب لكي تتحقق عملية التبادل، وهذا يقوم به الوسطاء حيث يوزعون المنتج في المكان الملائم للمستهلك و الوقت الذي يطلب فيه المنتج؛

يقوم الوسطاء بدور رئيسي بنقل المعلومات الخاصة بتفضيلات المستهلكين إلى المنتجين ومن ثم يمكنهم من تقديم تشكيلة من المنتجات تشبع هذه الحاجات المتباينة؛

تقليل المخزون، فوجود الوسطاء كحلقة إتصال بين المنتج و المستهلك يمكن المؤسسات من نقل بعض عبء التخزين إلى الوسطاء حتى يكون المنتج متاح حين يطلبه المستهلك.

لذلك فإن أغلب المؤسسات تلجأ للإعتماد على الوسطاء للإعتبارات التالية:³

- عدم توفر الإمكانات المادية والبشرية، حيث أن الكثير من المنتجين يفتقرون إلى الموارد المادية والبشرية اللازمة للتوزيع المباشر مما يجعلهم لا يستطيعون الإستغناء عن الوسطاء، لأن الإعتماد على التوزيع المباشر يتطلب إستثمارات كبيرة لا يمكن لمثل هؤلاء المنتجين توفيرها.

- إن الوسطاء يتعاملون مع تشكيلة واسعة و متنوعة من المنتجات مصنوعة من قبل منتجين آخرين مما يجعل محلاتهم عامل جذب للمشتريين بسبب تنوع المنتجات من ناحية أنواعها وتشكيلاتها مما يؤدي على تقليل معدل تكلفة الوحدة المباعة أقل نتيجة لهذا النوع من المنتجات.

- الإستفادة من مزايا التخصص، إذ أن التركيز على مجال التخصص سيؤدي إلى الإستفادة الكاملة من الخبرات والمهارات إضافة إلى التركيز على الجهود وعدم التشتت وبالنتيجة فإنه يعود بالفائدة أو عائد أكبر،

¹ محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 71، 70.

² محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 203.

³ محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 246، 244.

وعليه فإن المنتج عندما يركز على وظائفه الإنتاجية فقط فإنه سيؤدي حتما إلى زيادة في العائد على الإستثمار فيما لو تشتتت جهوده بين الإنتاج و مشاكله والتوزيع و مشاكله مما يؤدي إلى إرباك يصعب في بعض الأحيان تجاوزه، لذا من المفضل أن يركز المنتج على وظائف الإنتاج و يترك التوزيع للوسطاء المختصين ذوي الخبرة في هذا المجال.

- تحمل المخاطرة، إذ يتحمل الوسطاء مخاطر كثيرة و متعددة أكثر من المنتج في عملية البيع.

- يساهم الوسطاء في زيادة رأسمال المؤسسة و ذلك من خلال تسديد قيم المنتجات التي تم شراؤها إلى المؤسسة ومن ثم ومن ثم يقومون هم ببيعها و تحصيل أثمانها بعد فترة.

- يساعد الوسطاء على تقليل الفجوة بين مراكز الإنتاج و نقاط الإستهلاك و بالتالي فإن هؤلاء الوسطاء أكثر قربا للمستهلكين من مراكز الإنتاج.

- الإستفادة من خبرة الوسطاء سواء في الأسواق، التعامل مع المستهلكين، إختراق الأسواق الجديدة التي لا تتوفر لدى المؤسسة المنتجة معلومات كافية عنها ولا يتوفر لدى المستهلكين أي معلومة كافية عن المنتج والمنتجات التي يقدمها.

- لا يستطيع المنتجون التفاوض و التعامل وإجراء عملية التبادل مع كل المشتريين و إنما الوسطاء الذين يمكن أن يتعاملوا مع عدد من البائعين، وهؤلاء يمكن أن يتعاملوا مع المستهلك النهي أو المشتري الصناعي.

- الإستفادة من إقتصاديات التشغيل التي يمكن أن يساهم بها الوسطاء مباشر على تكاليف توزيع منتجات المؤسسة.

- توفر عدد كبير من الوسطاء المتخصصين، حيث أن وجود عدد كبير من الوسطاء المختصين في التوزيع و خدمة المنتجات و الذين لديهم الخبرة و السرعة في الإتصال. لذلك فإن إستخدامهم سيساهم في توفير المنتجات للمستهلكين في الوقت والمكان و الكمية والسعر المناسب.

- يوفر الوسطاء في محلاتهم تشكيلة واسعة و متنوعة من المنتجات وذلك بحكم تعاملهم مع عدد كبير من المنتجين المختلفين، وهذا ما يساعد على جذب المستهلكين لشراء تشكيلة متنوعة من المنتجات المتوفرة في محلات الوسطاء، وهذا يساهم في جذب المستهلك للتعامل مع محلات الوسطاء.

- كفاءة الإتصال، حيث أن وجود وسيط يساعد بشكل لا يقبل الشك في سرعة الإتصال فيما لو أراد المنتج أن يتصل بجميع المستهلكين وهذا لا يمكن من الناحية العملية أو الكلفة و خاصة في السلع الإستهلاكية الواسعة الطلب كالسلع سهلة المنال بجميع انواعها، و عليه فإن وجود وسيط يساهم في تقليل و تخفيض تكلفة عملية الإتصال وزيادة كفاءتها.

ثالثا/ الجمع بين التوزيع المباشر و التوزيع غير المباشر:

قد يجمع المنتجون بين سياسة التوزيع المباشر و التوزيع غير المباشر في حالة ما إذا كان يبيع لسوقين مختلفين أو لعملاء كبار و عملاء صغار، أو إذا كان يقوم بإنتاج سلع غير مترابطة، فمثلا يتبع المنتج أسلوب التوزيع المباشر مع القوات المسلحة و التوزيع غير المباشر مع المستهلكين، و يتبع التوزيع المباشر مع كبار تجار التجزئة و التوزيع غير المباشر مع صغار تجار التجزئة.¹

المطلب الثاني: إستراتيجيات التوزيع

إن عدد الوسطاء سينعكس على مدى إتساع نطاق التوزيع و تغطية الأسواق، و يلجأ المنتجين عادة إلى الإختيار بين الأصناف التالية من إستراتيجيات التوزيع.

أولا/ أنواع إستراتيجيات التوزيع

يمكن تقسيم إستراتيجيات التوزيع وفق الأصناف التالية:

التصنيف الأول: يتضمن هذا التصنيف ما يسمى بالتسيير العملي للتوزيع كل من التسيير العمودي و الأفقي، أين طور Pras إطارا تحليليا للأخذ بالإعتبار التبعية المتبادلة بين إستراتيجية المؤسسات. يمكن للمؤسسة تبني ثلاث إستراتيجيات حيال أعضاء القناة الآخرين، وهي كما يلي:

1/- إستراتيجيات المواجهة: يسعى بعض أعضاء قناة التوزيع إلى البحث عن الممارسة الدائمة للمزايا التنافسية التي تسمح لهم بفرض شروطهم التسييرية للقناة على باقي الأعضاء، وهي إستراتيجية مرتبطة بعلاقة صراع بين أعضاء القناة. أهم ميزة تنافسية تستعمل في هذه الإستراتيجية هي كمية السلع التي تكون من نصيب الموزع، و التي تمكنه من تحقيق رقم أعمال كبير كما تعتمد هذه الإستراتيجيات على: تغيير أنماط التوزيع و تطوير توزيع

¹ محمود صادق بازركة، إدارة التسويق، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2001، ص381.

مستقل إن أمكن وحياسة علامات قوية بين العلامات القائدة. ما يعاب على هذه الإستراتيجية هو أنها محدودة، لأن ميزة الحجم ليست دائمة.

2/- إستراتيجيات التفادي: تتمحور هذه الإستراتيجيات مثلما يدل عليها إسمها حول تفادي المواجهة التنافسية، تعتمد على إستراتيجيات Porter الثلاث و تهتم بتخفيض سلطة المؤسسة القائدة على المؤسسات الخاضعة وذلك بتدعيمها بقوة مضادة تعتمد على: الاختلاف (التميز)، السيطرة بالتكاليف و التركيز.¹ و مضمون هذه الإستراتيجيات هو:

2-1/- إستراتيجية التركيز: تتجه المؤسسة إلى إتباع إستراتيجية التركيز والمنافسة من خلال توجيه جهودها لتكون أكثر كفاءة وقدرة من المنافسين لكسب ثقة وولاء قطاع معين من العملاء أو الأسواق.² المؤسسة التي تمارس هذه الإستراتيجية تعطي أهمية كبيرة لنظام التوزيع الذي تمارسه، حيث أنها تبني الميزة التنافسية على خدمة قطاع من السوق أين يكون تواجدتها فعال، وتكون الخدمة المقدمة للزبائن أكثر فعالية.³

2-2/- إستراتيجية التمايز: تتجه المؤسسة إلى إتباع إستراتيجية التمايز و المنافسة من خلال تقديم سلعة أو خدمة بمواصفات متميزة من خلالها يدرك العملاء و كذلك المنافسين أن المؤسسة تقدم شيئاً منفرداً يصعب تقليده أو محاكاته سواء من خلال المواصفات الفنية أو التصميم الفني و مايرتبط به من إسم تجاري أو علامة تجارية و غيرها من العناصر التي تستحوذ على تصور و إدراك و سلوك العميل.⁴

2-3/- إستراتيجية القيادة بالتكلفة: وتقوم هذه الإستراتيجية على أساس إنتاج وتوصيل السلع و الخدمات للمستهلكين بسعر منخفض مقارنة بالمنافسين، دون المساس بالجودة ومستوى الخدمات. وتستدعي هذه الإستراتيجية بناء إمكانات إنتاجية ذات كفاءة عالية، و الإستمرار في تخفيض التكاليف، من خلال الإنتاج بإقتصاديات الحجم الكبير، و التعلم والخبرة المكتسبة التي تقود إلى تخفيض التكاليف، والرقابة على التكاليف الثابتة.⁵ وهذا يؤدي إلى التحكم في تكاليف الإنتاج و التي تؤدي إلى تكاليف أقل للموزعين مقارنة مع السلع

¹ عصام الدين أمين أبو علفة، التوزيع (المفاهيم، الإستراتيجيات، العمليات) النظرية والتطبيق، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 62.

² مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير و القرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 685.

³ عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص 63.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سبق ذكره، ص 688.

⁵ منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الإستراتيجية، ط2، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 2011، ص 213.

الأخرى المنافسة، وهذا يفترض الحصول على حصة معتبرة من السوق أو على المدخلات بتكاليف أقل من المنافسة.¹

3/- إستراتيجيات التعاون: هنا يسعى أعضاء القناة إلى خلق قيمة وذلك بتعاونهم على القيام بمجموعة من العمليات داخل القناة، كما يسعى الأعضاء إلى تعظيم فائدة كل المؤسسات العضوة في القناة. وقطاع السيارات أفضل مثال عن إستراتيجيات التعاون حيث نجد عقود طويلة المدى تجمع المنتجين و المناولين من الباطن، يسعى فيها المنتج للحفاظ على نشاطات موزعيه بمساندتهم تجاريا، نجد أيضا هذه الإستراتيجية في أن إختيار هذه الإستراتيجية أو تلك يعود إلى خصائص القطاع المعني و العلاقة بين المورد والموزع، فكلما كان وصول المتعامل لأهدافه أكثر سهولة كلما لجأ لإستراتيجيات التقادي، أما عندما تصبح الأهداف معرقة بشدة تصبح المواجهة ضرورية.²

التصنيف الثاني: يتضمن هذا التصنيف إستراتيجي الدفع والسحب:

1/- إستراتيجية الدفع: وهذه الإستراتيجية تتعلق بمدى رغبة المنتج في التأثير على المستهلكين المحتملين من خلال نظام التوزيع كوسيلة ترويجية كما هو الحال في حالة البيع الشخصي أو تنشيط المبيعات. وبالتالي فإن إستراتيجية الدفع تعني الترويج للمنتج من المنتج إلى الوسيط ثم إلى المستهلك النهائي.³ إذن يجب على المنتج في هذه الإستراتيجية أن يوجه مجهوداته الخاصة بالاتصال الإشهاري و الترقوي نحو الموزع من خلال إعطاء تخفيضات إستثنائية، مساعدة مالية لإشهار نقطة البيع،... إلخ. نسجل هنا أن المساحات الكبرى عادة ما تشترط هذه المزايا، وتستعمل خاصة مع المنتجين الجدد لأنهم لا يملكون الوسائل اللازمة لخلق الإحتياج لدى الزبون.

ما يعاب على هذه الإستراتيجية هو تبعية المنتج لأعضاء قناة التوزيع، إن اللجوء إلى هذه الإستراتيجية يعود إلى مجموعة من العوامل منها طبيعة إحتياجات المستهلكين، مدة حياة المنتج، دورة حياة المنتج، القدرة المالية للمؤسسة،... إلخ.⁴

2/- إستراتيجية السحب: وتتعلق هذه الإستراتيجية بالتأثير على المستهلكين المحتملين من خارج القناة التوزيعية مثل الإعلان من المنتج مباشرة،⁵ يصبح الزبون بالتالي معجب و مقتنع بالمنتج فيبحث عنه ويطالب به في

¹ عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص 63.

² عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص 63، 64.

³ زكريا أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 335.

⁴ عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص 65.

⁵ زكريا أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 335.

نقطة بيعه المعتادة، إذا يكون الموزع مجبرا على إنتقاء العلامة للإستجابة لطلب زبائنه.¹

التصنيف الثالث: يتضمن هذا التصنيف الإستراتيجيات التالية:²

1/- إستراتيجية التوزيع المكثف: وفق هذه الإستراتيجية يقوم المنتجون بعرض منتجاتهم في أكبر عدد ممكن من منافذ التوزيع بالشكل الذي يجعل من هذه المنتجات متوفرة أو متاحة عندما يطلبها المستهلكون و في المكان الذي يريدونها فيه.

إن هذه الإستراتيجية تحقق أكبر تغطية ممكنة للمنتجات في أقصى ما يمكن من منافذ التوزيع، و غالبا ما توزع السلع الميسرة بهذا النوع من إستراتيجيات التوزيع التي تتطلب تغطية شاملة و ومثال على ذلك معجون الأسنان، الحلوى... إلخ من المنتجات ومنتجات أخرى شبيهة و التي تجعلها في ملايين المخازن لتقديم أقصى عرض ممكن للعلامة التجارية وراحة المستهلك.

2/- إستراتيجية التوزيع الوحيد (المطلق): ويطلق عليه أيضا التسويق المانع وهو إعتقاد المؤسسة المنتجة على عدد محدود من التجار حق مانع (توكيل خاص) لتوزيع منتجات المؤسسة في مناطقهم. وفق هذه الإستراتيجية يقيد بعض المنتجون عدد الوسطاء الذين يتعاملون مع منتجاتهم، كذلك تستخدم هذه الإستراتيجية من قبل المؤسسة المنتجة لغرض فرض السيطرة على الأسعار أو الخدمات التي تقدم من خلال مثل هذه القناة التوزيعية. وتتبع هذه الإستراتيجية في توزيع السيارات الفاخرة، ملابس النساء ذات المكانة العالية، ومن الأمثلة على الشركات التي تعتمد هذه الإستراتيجية شركة (Bentley) حيث يكون عدد التجار المعتمدين لديها محدود و يكونون بعيدين عن بعضهم البعض، وحتى في المدن الكبرى فقد يوجد وكيل واحد أو تاجر واحد فقط.

يتمتع التوزيع الوحيد بدعم قوي للموزع وتحكم أكبر في أسعار التجار و ترويجهم وتقديم خدماتهم كما أن هذا النوع من التوزيع يساعد على تعزيز صورة المؤسسة.

3/- إستراتيجية التوزيع الإنتقائي (الإختياري): إن هذه الإستراتيجية تقع بين النوعين السابقين (التوزيع المكثف و التوزيع الوحيد) حيث يتم الإعتماد على عدد محدد من الوسطاء و الذين يتم إختيارهم بعناية من قبل المؤسسة المنتجة التي ترغب بإعتماد هذا الأسلوب في التوزيع. إن هذا النوع من التوزيع يعطي للمنتجين تغطية جيدة للسوق مع تحكم أكبر، وتكلفة أقل مما يفعله التوزيع المكثف، وتستخدم هذه الطريقة في الغالب في توزيع السلع الإستهلاكية وخاصة سلع التسوق أي السلع المعمرة بشكل عام، حيث توزع معظم العلامات التجارية للأجهزة

¹ عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص 64.

² محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 207-209.

المنزلية (التلفاز، الأثاث، الأجهزة الكهربائية... إلخ)، فمثلا كل من شركة (General Electric) و (Maytag) و (Whirlpool) و (Sony) و (LG) وغيرها من الشركات ببيع أغلب أجهزتها الرئيسية من خلال شبكات تجار جملة وتجار تجزئة مختارين. والجدول الآتي يوضح الاختلافات الموجودة بين هذه الإستراتيجيات الثلاثة:

الجدول رقم (01): مقارنة بين مستويات تغطية السوق

إستراتيجية التوزيع المكثف	إستراتيجية التوزيع الإنتقائي	إستراتيجية التوزيع الوحيد	
درجة إنتشار المتاجر	عالية جدا	متوسطة	محدودة جدا
نوعية المنتجات	سلع سهلة المنال	سلع التسوق	سلع خاصة
درجة ولاء المستهلك	منخفضة جدا	متوسطة	مرتفعة جدا
درجة سيطرة الشركة	منخفضة	متوسطة	عالية جدا
التكاليف و الجهود التسويقية	عالية	متوسطة	منخفضة
أمثلة لسلع المستهلك النهائي	كوكا كولا، ليبتون	الأجهزة الكهربائية، الملابس	سيارات BMW، منتجات GE
أمثلة للسلع الصناعية	منظفات صناعية، الأدوات المكتبية	وحدات تكييف، حاسبات آلية	برامج ونظم معلومات أوراكل، ماكينات كاتربيل

المصدر: علاء الغراوي، محمد عبد العظيم، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 257.

التصنيف الرابع: يتضمن هذا التصنيف الإستراتيجيات التالية: ¹

1/- **التغطية السريعة للسوق:** نظرا للمنافسة الشديدة و نظرا لقصر حياة المنتجات، فإن المؤسسات اليوم لا تتوفر إلا على وقت قصير لتجعل إستثماراتها في البحث و إرسال المنتجات الجديدة التي تحقق المردودية، إذن تسعى لأن تحوز على مكانة خاصة في السوق و أن تبيع أكبر كمية أن تصبح مهددة من طرف منافسيها.

2/- **الوصول إلى أهداف أخرى و توسيع حقل النشاط:** إن مخاطبة الزبائن الجدد و الوصول لهم عادة ما يتطلب تكييف قنوات التوزيع أي إستعمال قنوات جديدة أو تكييف القنوات القديمة فمثلا لما أراد منتج أجهزة الإعلام الآلي مخاطبة العائلات والبيع لهم، اضطروا إلى التعامل مع قنوات التوزيع الموجهة للجمهور العريض فلم يعد الكمبيوتر حصريا أو في المحلات المتخصصة في الإعلام الآلي و إنما أصبح يباع في المساحات الكبرى كباقي السلع العادية.

¹ عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص 68، 69.

3/- تطوير رقم الأعمال، حصة السوق والهامش: إن الظروف التي تميز السوق العادية بالمنافسة الشديدة، الأزمة الاقتصادية، انخفاض القدرة الشرائية، أدت بالمنتجين إلى تخفيض أسعارهم وهذا ما أدى إلى التخفيض المحسوس في الهوامش الوحشية، و الحل الوحيد للإحتفاظ بالربح الإجمالي يتمثل في رفع حجم المبيعات و هذا ما يجعل المؤسسات مجبرة على إستغلال كل إمكانياتها في التوزيع.

ثانيا/ التوزيع حسب دورة حياة المنتج:

تكون مرحلة الإنطلاق مهمة جدا و حساسة بالنسبة للمؤسسة المنتجة لأن منتجها يطرح لأول مرة في السوق و لا يمتلك المنتجون أية معلومة عنه أو على الأقل لم يجربوه، ولهذا فإن المؤسسة قد تتبنى إحدى إستراتيجيتي التوزيع الإنتقائي أو الوحيد، و عليه فإن تعاون أعضاء كل قناة توزيعية في منفذ توزيع المنتج يعد ضروريا من أجل إنجاح هذه المرحلة. إذا نجحت مرحلة تقديم المنتج فإن المبيعات في مرحلة النمو تبدأ بالزيادة السريعة، كما يبدأ عدد من المنافسين للمنتج في الدخول للسوق، وعليه فإن المؤسسة المنتجة في هذه المرحلة تتبنى إستراتيجية التوزيع المكثف من أجل الإستحواذ على أكبر حصة سوقية. و تكون المؤسسة المنتجة حذرة في مرحلة الإضطراب. أما في مرحلة النضج فيكون هدف المؤسسة المنتجة الرئيسي الحفاظ على حصتها السوقية وذلك عن طريق الحفاظ على كثافتها التوزيعية و عروضها الترويجية. أما في مرحلة النضج

الجدول رقم (02): التوزيع حسب مراحل دورة حياة المنتج

مرحلة حياة المنتج	التوزيع
مرحلة التقديم	توزيع وحيد أو إختياري مع منح هوامش عالية للموزعين
مرحلة النمو	في هذه المرحلة يجب توسيع نطاق التوزيع، مع المحافظة على منح هوامش عالية للموزعين من أجل جلب إهتمامهم، ويكون المنتج هو المسؤول عن مستويات المخزون و التموين
مرحلة الإضطراب	تنظيم تموين الموزعين مع تخفيض تكاليف التخزين
مرحلة النضج	توضع شروط خاصة أمام بعض الموزعين من أجل كبح دخول المنتجات المنافسة، وسياسة التموين تكون مماثلة لما كانت عليه في مرحلة النمو
مرحلة التدهور	العودة إلى توزيع إنتقائي متخصص، مع التخلي عن نقاط البيع الهامشية بتطبيق قانون 20/80 (الإحتفاظ ب 20 ٪ من مؤسسات التوزيع التي تحقق 80 ٪ من المبيعات)

Source : Marc Vandercammen, Nelly Jospin-Pernet, **La distribution**, 3 éme édition, de Boeck, Belgique, 2010, p 316.

خلاصة:

من خلال ما تم التطرق إليه في الفصل الأول يعتبر التوزيع أحد الوظائف الحيوية للنشاط التسويقي وذلك لجعل المنتجات متاحة للمستهلكين النهائيين أو المشترين الصناعيين، يمكن اعتبار التوزيع نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية (قنوات التوزيع، التوزيع المادي) التي تتكامل وتتفاعل و تتناسق فيما بينها من اجل تحقيق التدفق الفعال للسلع و الخدمات من خلال جعلها متاحة في المكان والزمان المناسبين وكذلك بالكميات والأسعار التي تحقق رضى المستهلكون النهائيون أو المشترين الصناعيون.

الفصل الثاني: قنوات التوزيع

تمهيد:

تزايدت أهمية الدراسات الخاصة بوظيفة التوزيع في ظل التغيرات المستمرة التي تشهدها المؤسسات في محيط برزت فيه معالم جديدة و إشتدت فيه حدة المنافسة، مما إستوجب ضرورة البحث الدائم عن كيفية وضع نظام توزيع فعال يسمح للمنتج بالوصول إلى السوق المستهدف بكفاءة عالية، و مهما يكن نوع المنتج سواء سلع إستهلاكية أو سلع صناعية أو خدمات فإن إنتقاله من مراكز الإنتاج إلى مراكز الإستهلاك يتطلب وجود شبكات خاصة بنقل المنتجات تسمى قنوات التوزيع.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول قنوات التوزيع

يتم تنفيذ وظائف و أدوار التوزيع عن طريق قنوات التوزيع، و يعتبر القرار الخاص بإختيار هذه القنوات من أهم القرارات التي تواجه المسؤولين و تؤثر على النشاط التسويقي في أي مؤسسة من المؤسسات

المطلب الأول: تعريف منافذ التوزيع: هناك عدة تعريفات للمنافذ التوزيعية من أهمها:

عرف **Markin** المنافذ التوزيعية بأنها "الجهة التي يستخدمها البائع، و الذي قد يكون منتج أو مسوق لتصريف المنتجات و إيصالها إلى المستخدم الأخير".¹

كما عرف على أنه "الطريق الذي يسلكه المنتج سواء سلعة أو خدمة من مراكز الإنتاج إلى مراكز الإستهلاك".²
عرفه **Gérard Cliquet et al** "هو مجموع قنوات التوزيع التي يسلكها المنتج للوصول إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي".³

¹ ثامر البكري، **التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص187.

² **La Distribution**, consulté le : 20/07/2017 ,disponible sur : www.enseignons.be/upload/secontaire/sciences-economiques/La-distribution.docx

³ Gérard Cliquet, André Fady, Guy Basset, **Management de la distribution**, 2 éme édition, Dunod, France, 2006, p 97.

وعرفه Yves Chirouze على أنه "الطريق المتبع من طرف المنتج للوصول إلى المستهلك النهائي، مروراً بالوسطاء الذين يؤدون مختلف وظائف التوزيع، بينما القناة هي جزء من منفذ التوزيع و التي تضمن وظيفة أو مجموعة من الوظائف، إذا المنفذ يشتمل على العديد من القنوات".¹

و من خلال التعاريف السابقة لمنافذ التسويق يمكن صياغة تعريف شامل له على أنه "الطريق الذي يسلكه المنتج من مراكز الإنتاج إلى مراكز الإستهلاك، حيث يتضمن هذا الطريق الوسطاء أو قنوات التوزيع الذين يقومون بمختلف الوظائف حسب نوع المنتجات سواء سلع إستهلاكية أو صناعية أو خدمات وأيضاً حسب إستراتيجيات المؤسسة. إذا فالحديث عن قناة قصيرة أو قناة طويلة حسب عدد الوسطاء يبدو أكثر دقة من إستعمال عبارة منفذ".

المطلب الثاني: أشكال منافذ التوزيع: يمكن تقسيم منافذ التوزيع وفقاً لمعيار شكل تنظيمها و طولها كما يلي:

أولاً/ حسب شكل تنظيمها: يمكن تصنيف منافذ التوزيع حسب شكلها إلى مايلي:²

1/- المنفذ التقليدي: هو منفذ غير منظم لا تخضع فيه العلاقات بين مختلف المؤسسات المشكلة له لأي قواعد أو شروط ثابتة ودقيقة، بل تسيطر عليها إتفاقات ظرفية، بعبارة أخرى كل واحدة من المؤسسات العضوة في المنفذ تتبنى إستراتيجية تجارية خاصة بها، حسب الأهداف الثابتة و العراقيل المفروضة، وهذا دون الأخذ بعين الإعتبار أهداف الأعضاء الآخرين لنفس المنفذ، أي التنسيق غائب تماماً في هذه المنافذ و لا يوجد أي إلتزام للمؤسسة تجاه المؤسسات الأخرى ما عدا العقد البسيط للبيع، هذا الشكل العشوائي للتوزيع يؤدي دوماً إلى ظهور صراعات بين مختلف أعضاء منفذ التوزيع، ولكن هذا النمط من التنظيم لازال موجوداً بالرغم من عيوبه و خاصة في بعض القطاعات، يتميز هذا المنفذ بمرونة أعظمية و لكنه لا يمكن من تحقيق إقتصاديات الوفرة بسبب عدم إمكانية التعرف على حجم المبادلات مسبقاً.

2/- المنفذ الموجه: يتميز بتنظيم أكثر إحكاماً في الشكل، محدد ومفروض من طرف قائد، يملك سلطة و درجة معينة من الرقابة على الأعضاء الآخرين، إذن فهو يوجه و ينسق بين نشاطات المؤسسات الأخرى، و التي تقبل هذا التأثير لأسباب نفعية، نمط الرقابة هذا يسمح بتحقيق إقتصاديات الوفرة و لكنه غير مستقر و يمكن ان تتجر عنه صراعات ناجمة عن عقاب القائد لأحد أعضاء المنفذ في حالة عدم الإلتزام بالقواعد المفروضة.

¹ نعيمة غلاب، مرجع سبق ذكره، ص 43.

² نعيمة غلاب، مرجع سبق ذكره، ص 45-47.

3/- المنفذ التعاقدى: يتفادى سلبيات المنافذ السابقة أي مثلما يدل عليه إسمه يعتمد على إعداد عقد يضم التزامات وحقوق كل المؤسسات العضوة في المنفذ، إن الشكل التعاقدى هذا يحفظ الإستقلالية القانونية و المالية لكل أعضاء القناة مع السماح بتخطيط العمليات و تحقيق إقتصاديات الوفرة. إن التنسيق و التنظيم في هذا المنفذ التعاقدى هو دور القائد الذي يسعى لضمان عدم ظهور صراعات بين أعضاءه.

يسمح بتخفيض التكاليف و لكنه يفترض و جود قاعدة مالية قوية، إذن فالنوعان الأخيران ينسقان عملية الوساطة بين المنتج والمستهلك، وظهرا لتحدي منافذ التوزيع التقليدية.

ثانيا/ حسب الطول: إعتبر مفهوم الطول من طرف العديد من الباحثين كمعيار لترتيب قنوات التوزيع، والذي يقاس بعدد الوسطاء الذي يشكلونه، يميز هؤلاء الباحثون بين عدد المنافذ لكل من السلع الإستهلاكية والسلع الصناعية والخدمات:

1/- منافذ توزيع السلع الإستهلاكية: هناك العديد من الأشكال التي قد تأخذها منافذ التوزيع للسلع الإستهلاكية و التي قد تطول أو تقصر بتعدد الأعضاء المشاركون في القناة.

1-1/- المنفذ الصفري: نسجل هنا غياب الوسطاء بشكل نهائي، أي أن العلاقة تكون مباشرة بين المنتج و المستهلك، و يسمى التسويق الممارس هنا بالتسويق المباشر، وهو منفذ غير شائع الإستعمال في البلدان الصناعية.¹ و يأخذ المنفذ الصفري أشكال مختلفة ومنها:²

- البيع عن طريق طرق الأبواب (البائع الجوال أو الطواف على المنازل)؛
- البيع عن طريق البريد؛
- البيع عبر شاشات التلفزيون (دوائر بث مغلقة)؛
- مخازن البيع التي يمتلكها المنتج (باب المصنع، متاجر خاصة به).

1-2/- المنفذ الأحادي: يستخدم هذا المنفذ بوجود وسيط واحد بين طرفي عملية التوزيع و يمثل متاجر التجزئة (البائع المفرد)، و يستخدم هذا المنفذ عندما تكون كميات السلع المنتجة كبيرة وسريعة التلف في نفس الوقت، مما يتطلب إختصار في سلسلة الوسطاء لغرض إيصالها إلى المستهلك النهائي. كما هو مثلا في تسويق المحاصيل الزراعية و الحقلية من المنتج إلى بائع التجزئة وم ثم المستهلك النهائي، أو عندما يكون هامش الربح فيها قليل جدا كما هو الحال بالنسبة للمشروبات الغازية و الصحف مثلا.

¹ نفس المرجع، ص 47.

² ثامر البكري، التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)، مرجع سبق ذكره، ص 192.

1-3/- المنفذ الثنائي: يعتبر هذا المنفذ من أكثر المنافذ إستخداما في توزيع السلع الإستهلاكية، وخصوصا عندما لا يستطيع المنتج و بسبب محدودية إمكانياته المالية والتسويقية و ذلك بـلاتصال بتجار التجزئة المنتشرين في مناطق متعددة، لذلك يوكل عملية التوزيع إلى تاجر جملة أو أكثر، لكي يقوم بعملية التوزيع إلى تجار التجزئة ومن مثل على ذلك عندما يكون منتج لأواني بلاستيكية في بغداد و يعتد تاجر جملة في محافظة البصرة ليقوم بعملية التوزيع إلى تجار التجزئة هناك لإيصالها إلى المستهلكين، وكذلك بالنسبة للأنواع الأخرى من السلع.

1-4/- المنفذ الثلاثي: هذا المنفذ هو بديل عن المنفذ السابق عندما يتم الإستعاضة عن تاجر الجملة بوكيل حيث يقوم هذا الوكيل بتقديم الخدمات نيابة عن المنتج في المنطقة الجغرافية التي يكون مسؤول عنها في عملية توزيع السلع إلى تجار التجزئة، وخصوصا عندما تحتاج هذه السلعة إلى خدمات تسويقية كالترويج و كما في مثالنا السابق عندما يكون هناك وكيل للمنتج في محافظة البصرة و يتصل بتجار التجزئة هناك لتوزيع السلع، وقد تكون السلعة في حوزته ولكنه لا يمتلكها، وبنفس الوقت قد يكون هذا الوكيل متخصص في التعامل مع هذا المنتج فقط أو مع أكثر من منتج.¹

2/- منافذ توزيع السلع الصناعية: للسلع الصناعية مميزات و صفات متعددة و لعل السلوك العقلاني في الشراء و حجم التأثير الذي يمكن أن تخلقه صفقة شراء السلع الصناعية على مجمل النشاط الإقتصادي للمشتري الصناعي من أبرز الصفات، وعليه فإن ما يعتمد من أسلوب في الإتصال و عبر المنافذ التوزيعية للسلع الصناعية سيختلف من حيث الجوهر عما هو عليه بالنسبة للسلع الإستهلاكية.²

2-1/- المنفذ الصفري: يتم إستخدام هذا المنفذ في بيع السلع الصناعية ذات القيمة المرتفعة و التي تتطلب تقديم خدمات قبل و بعد البيع مثل الطائرات والمصانع،³ هذا المنفذ يمثل بحقيقته عملية إتصال مباشرة ما بين المنتج والمستخدم الصناعي و دون الحاجة إلى وسيط فيما بينهما،⁴ حيث يتم توزيع السلع الصناعية ذات المواصفات الخاصة:⁵

- ذات اسعار مرتفعة؛

- ذات أحجام ضخمة؛

¹ ثامر البكري، التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)، مرجع سبق ذكره، ص 193.

² نفس المرجع، ص 194.

³ علي موسى الددا، التسويق المعاصر (المفاهيم والسياسات)، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2013، ص186.

⁴ ثامر البكري، التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)، مرجع سبق ذكره، ص 193.

⁵ محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، مرجع سبق ذكره، 74.

- ذات تكنولوجيا عالية.

2-2/- المنفذ الأحادي: يتكون المنفذ الأحادي من الأشكال التالية:

المنتج-الوكيل-المشتري:

هذا المنفذ يستخدم في توزيع المواد الداخلة في العملية الإنتاجية و كذلك التجهيزات و قطع الغيار، حيث يقوم الموزع الصناعي بدور تاجر الجملة في السلع الإستهلاكية، إذ يحتفظ بهذه المواد و يقوم بإيصالها إلى المستعمل الصناعي عند طلبه إليها.

المنتج- الوكيل- المستعمل الصناعي:

يستخدم هذا المنفذ في أغلب الأحيان من قبل المنتجين الذين يدخلون السوق لأول مرة، أو كونهم لا يمتلكون جهاز تسويقي متخصص و ذو خبرة تساعد على إنجاح المنتج في السوق، لذلك تعهد عملية توزيع السلع اللع الإنتاجية إلى أحد الوكلاء أو أكثر لتصريف المنتج و إيصاله إلى المستعمل الصناعي.

المنفذ الثنائي: عندما يكون حجم الإنتاج قليل، أو كونه يحتاج إلى تخزين لفترة معينة من الزمن، أو عندما تكون الإمكانيات التسويقية للمنتج محدودة، فإنه يتم إستخدام هذا المنفذ التوزيعي للسلع الإنتاجية، حيث يتم إناطة مهمة الإتصال بالموزعين الصناعيين إلى الوكيل في سبيل تنفيذ العملية التسويقية لإيصال السلع الصناعية إلى المستعمل الصناعي.¹

3/- منافذ توزيع الخدمات: نظرا لما تتمتع به الخدمات من خصائص معينة تجعلها تختلف عن السلع المادية في الكثير من النواحي ومنها منافذ التوزيع، إذ أن خصائص الخدمات (اللاملموسة، التلازمية، عدم التجانس في طريقة تقديم الخدمة، الهلاكية... إلخ) أثرت بشكل مباشر على نوعية منافذ التوزيع،² و التي يمكن إيجازها فيما يلي:³

3-1/- المنفذ الصفري: و هو المنفذ الشائع الإستخدام عندما يتم تقديم الخدمة من قبل منتجها ذاته، كما هو الحال مثلا بالنسبة لخدمات الطبيب، أو مصلح الأجهزة الكهربائية، أو مصلح السيارة. حيث في هذه الأمثلة

¹ ثامر البكري، التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)، مرجع سبق ذكره، ص 195.

² محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 75.

³ ثامر البكري، التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)، مرجع سبق ذكره، ص 196.

البسيطة يتضح بأن الطبيب لا يمكن أن يخول شخص آخر في معالجة المريض، إلا إذا كان مستوعبا لمهنة الطب، وكذلك الحال بالنسبة لبقية الخدمات الأخرى.

3-2/- المنفذ الأحادي: هو المنفذ الذي يقوم على وجود حلقة وسيطة بين مجهز (منتج) الخدمة و مشتريها، و قد تكون هذه الحلقة على شكل مؤسسة أو مجموعة أشخاص ينتمون إلى جهة معينة أو مستقلين بنشاطهم التجاري عن أي طرف آخر، ويكونون مخولين أو يمتلكون الصلاحية في تأدية الخدمة و التوسط في تقديمها لمن يطلبها.

كما يمكن أن يفتح المنتج وكالات متخصصة بالإتفاق مع أطراف معينة لتقديم الخدمة بحيث يتاح للمستهلك أو مستعمل الخدمة (المؤسسات) من شراء الخدمة ومن عدة أماكن، ومن أبرز الأمثلة على مثل هذا النوع من الوحدات في المنفذ الأحادي هي مكاتب خدمات النقل ووكالات الطيران، مكاتب تسويق خدمة التأمين و باعث وثائق التأمين، مكاتب السياحة...إلخ. عامة تمتاز منافذ توزيع الخدمات بكونها محدودة ومقتصرة في تأدية نشاطها على مناطق جغرافية معينة قد تصغر أو تكبر تبعا لنوع الخدمة المقدمة، كما أن الخدمة تمتاز بكونها غير ملموسة، فلذلك لا يمكن تخزينها، بل تقدم عند طلبها من قبل المشتري و هذا ما يجعل الجهود التسويقية محدودة في مجال الخدمات.

المطلب الثالث: تعريف قنوات التوزيع

كما أشرنا سابقا فإن منفذ التوزيع هو الطريق الذي تسلكه السلعة و الخدمة من المنتج و مقدمة الخدمة حتى تصل إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي. وضمن منفذ التوزيع تتكون قناة التوزيع من عدد الوسطاء من نفس النوع.¹ و إنطلاقا من هنا يمكن تعريف قناة التوزيع كما يلي:

عرف **Buell** قناة التوزيع بأنها "الوسيلة التي بواسطتها تأتي المنتجات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي".²

أما **Casey Morgan** عرف قنوات التوزيع على أنها "مجموعة من المؤسسات التي تعمل لنحريك المنتجات و المعلومات من خلال الوسطاء إلى المستهلكين، وبالتالي فإن المنفذ التوزيعي يمثل أطرافا عديدة مثل المنتج،

¹ Armand Huet et al, **ventes et productions touristiques**, Bréal, France, 2003, p74.

² حميد الطائي و آخرون، **التسويق الحديث (مدخل شامل)**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 275.

تاجر الجملة، تاجر التجزئة، و التي تعمل لتحقيق مجموعة من المنافع لهذه الأطراف و إلى المستهلك من خلال تحريك المنتجات من أماكن الإنتاج إلى أماكن وقوع الطلب عليها¹.

و يعرف حميد الطائي و آخرون قنوات التوزيع على أنها "مجموعة المؤسسات و الأفراد الذين تقع على مسؤوليتهم القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية المرتبطة بعملية إنسياب السلع و الخدمات و ضمان حركتها من المؤسسة المنتجة حتى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي في السوق المستهدفة"².

عرف ثابت عبد الرحمن إدريس و جمال الدين محمد المرسى التوزيع على أنه "الطريق الذي تسلكه السلعة أو الخدمة من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي في السوق، و هذه القنوات إما أن تكون مباشرة من المنتج إلى المشتري أو غير مباشرة أي من المنتج إلى الوسيط ثم إلى المشتري"³.

من خلال التعريف السابقة نستنتج أن قنوات التوزيع تتضمن النقاط التالية:

- قنوات التوزيع هي عبارة عن الطريق الذي تسلكه المنتجات من مراكز الإنتاج إلى مراكز الإستهلاك.
- قنوات التوزيع هي عبارة عن فرد أو مؤسسة أو مجموعة من الأفراد أو المؤسسات الذي يعملون بصفة متتابعة و متكاملة من أجل أداء وظيفة أو نشاط التوزيع.
- يختلف شكل قنوات التوزيع حسب نوع المنتجات من سلع إستهلاكية أو سلع صناعية أو خدمات، و حسب استراتيجيات المنتجين و أسواقهم المستهدفة.

المطلب الرابع: أهداف قنوات التوزيع: ليس من السهل تحديد أهداف قنوات التوزيع بمعزل عن الأهداف العامة لنشاط التسويق في المؤسسة، غير أنه بصفة عامة يمكن تحديد أهم هذه الأهداف فيما يلي⁴:

تحقيق المنفعة الزمانية والمكانية و ذلك من خلال تجهيز المستهلكين بالكميات المطلوبة في المكان و الوقت المناسبين؛

تقليل التكاليف التسويقية مما يساعد على تخفيض الأسعار و زيادة المبيعات؛

الإحتفاظ بمستوى جيد من المخزون؛

¹ محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص ص 54، 55.

² حميد الطائي و آخرون، التسويق الحديث (مدخل شامل)، مرجع سبق ذكره، ص 275.

³ ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسى، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 318.

⁴ محمد عبد الفتاح، التسويق الإستراتيجي، المكتب العربي للمعارف، مصر، 2011، ص 211.

المحافظة أو زيادة الحصة السوقية والصمود أمام المنافسة؛

ضمان إستمرار تدفق المنتجات بما يحقق الثقة و الإستقرار النفسي لدى المستهلك؛

ضمان إيصال المنتجات إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين.

المطلب الخامس: أهمية و منافع قنوات التوزيع: يعتبر التوزيع محورا رئيسيا في العملية التسويقية التي تهدف إلى إرضاء المستهلك من خلال إشباع حاجاته و رغباته مما يؤدي إلى خلق منافع مختلفة لديه.

أولا/ أهمية منافع قنوات التوزيع: تتجلى أهمية قنوات التوزيع من خلال:¹

- جمع المعلومات الضرورية للتخطيط وتسهيل التبادل؛
- تطوير برامج ترويجية حول السلع والخدمات؛
- البحث عن المشتريين المتوقعين و الإتصال بهم؛
- تشكيل السلعة أو الخدمة بطريقة تتناسب متطلبات المشتري التي تشمل نشاطات متعددة كالتصنيع، التصنيف و تجزئة الكميات بما يناسب حاجات المستهلكين؛
- التفاوض، و هو النشاط الذي يؤدي إلى إتفاق حول شروط الصفقة كالسعر ونقل ملكية السلعة من البائع إلى المشتري؛
- نقل وتخزين السلعة؛
- الحصول على الأموال من أجل تمويل التوزيع.

ثانيا/ منافع قنوات التوزيع: من أهم منافع قنوات التوزيع:

1/- المنفعة الشكلية: و هي القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة عندما تأخذ شكلا أو وضعاً معيناً، مثلاً تتولد المنفعة الشكلية من تجزئة المنتجات ووضعها في عبوات صغيرة تناسب حاجات المستهلكين، أو المنفعة التي تتولد عن البن بعد طحنه.

2/- منفعة الحياة والتملك: يقصد بها القيمة التي يدركها المستهلك نتيجة حيازته وملكيته للسلعة أو الخدمة، هذا النوع من المنافع يدل على إنتهاء صفقة البيع و إمتلاك السلعة و حرية إستخدامها قانونياً من قبل المالك الجديد.

¹ أحمد شاكر العسكري، خليل إبراهيم الكنعاني، التوزيع مدخل لوجستي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 31.

3/- **المنفعة الزمنية:** يقصد بها القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة نتيجة توفرها في الوقت الذي يطلبها فيه، تتحقق هذه المنفعة من خلال عملية التخزين، فالمستهلك الذي يرغب في الشراء الآن قد لا تكون له نفس الرغبة في قـت آخر، لذا يجب الإحتفاظ بالسلعة وتوفيرها في الوقت المناسب الذي تظهر فيه الحاجة إليها.¹

المطلب السادس: وظائف قنوات التوزيع: يقول فيليب كوتلر أن المؤسسات و الأعضاء المكونين لقنوات التوزيع يؤدون خمس (05) وظائف أساسية، بالإضافة إلى ثلاث (03) وظائف للمساعدة، و تتمثل هذه الوظائف في:

أولاً/ وظائف قنوات التوزيع الأساسية: وهي مجموعة الوظائف التي تسهل عملية التبادل، وتتمثل في:²

1/- **البحوث:** أي جمع المعلومات، تحليلها و تصنيفها و ذلك لدعم وتسهيل عملية إتخاذ القرارات و رسم الإستراتيجيات و تحديد الأهداف، التي من شأنها تسهيل عملية التبادل داخل قنوات التوزيع؛

2/- **الترويج:** أي تلك الجهود المبذولة من طرف أعضاء قنوات التوزيع التي تنعكس في تطوير الإدراك وبنائه و القبول بالشئ المعروض في إطار عملية التبادل؛

3/- **الإتصال:** أي تلك الجهود المبذولة بهدف الوصول إلى العميل و بناء علاقات تبادلية معه؛

4/- **الفرز و الجمع:** أي تلك الجهود المبذولة من أعضاء قنوات التوزيع بهدف ملائمة شكل المنتج مع حاجات العميل ورغباته، مثل التصنع، التغليف والتجميع؛

5/- **التفاوض:** أي محاولة الوصول إلى إتفاق حول الأسعار و شروط خاصة بنقل الملكية.

ثانياً/ وظائف قنوات التوزيع المساعدة: وهي مجموعة الوظائف التي تستكمل عملية التبادل، وتتمثل في:³

1/- **التوزيع المادي:** و يتمثل في النقل، التخزين والمخازن الخاصة بالسلع الجاهزة؛

2/- **التمويل:** و يتمثل في بناء الميزانيات لتحديد نفقات التوزيع و أدائها بشكل سليم؛

3/- **تحمل المخاطرة:** تحمل المخاطرة الناتجة عن القيام بجميع الوظائف التوزيعية السابقة.

¹ محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 247.

² أحمد طرطار، شوقي جدي، العوامل المؤثرة في صنع القرارات الخاصة بتصميم قنوات التوزيع في المؤسسة الاقتصادية، تم الإطلاع عليه بتاريخ:

2017/06/17 ، متاح على الموقع: http://www.efpedia.com/... العوامل-المؤثرة-في-صنع-القرارات-الخاصة-بتصم

³ محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 213.

المطلب السابع: أنواع قنوات التوزيع: هناك تقسيمين أساسيين لقنوات التوزيع هما:¹

أولاً/ قنوات التوزيع حسب إتجاهها: حسب هذا الإتجاه يوجد إتجاهين رئيسيين لقنوات التوزيع هما:

1/- التوزيع المباشر: وفقا لهذا النوع لا يوجد أي وسيط بين المنتج والمستهلك النهائي/ المشتري الصناعي، ومن الأمثلة على ذلك الخدمات عموما تتم من دون وجود وسطاء، فالمريض يزور الطبيب مباشرة للعلاج والطالب يذهب مباشرة إلى المحاضرة لحضور المحاضرة في القاعة التدريسية مع المدرس.

2/- التوزيع غير المباشر: حيث يتم الإعتماد على الوسطاء و القنوات التوزيعية لوصول المنتج من المنتج إلى السوق المستهدف (مستهلك نهائي أو مشتري صناعي) ويظهر هذا النوع في حالة السلع الإستهلاكية عموما.

ثانيا/ قنوات التوزيع حسب المنتجات: يمكن تصنيف قنوات التوزيع حسب المنتجات إلى مايلي:

1/- قنوات توزيع السلع الإستهلاكية: ويأخذ هذا النوع من قنوات التوزيع عدة أشكال هي:²

1-1/- قناة التوزيع المباشر من المنتج إلى المستهلك: وهنا لا يوجد أي مكان للوسطاء و لكن التعامل بين المنتج و المستهلك يكون بشكل مباشر، و يمكن ملاحظة تلك القناة عند شراء بعض السلع الإستهلاكية كالحليب الطازج أو الفواكه أو الخضراوات.

1-2/- قناة التوزيع من المنتج إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك: هنا يلاحظ وجود وسيط واحد بين المنتج والمستهلك وهو تاجر التجزئة، و يمكن ملاحظة هذه القناة في العديد من السلع الإستهلاكية المعمرة مثل الثلاجات و السيارات و أجهزة التبريد و أجهزة التدفئة.

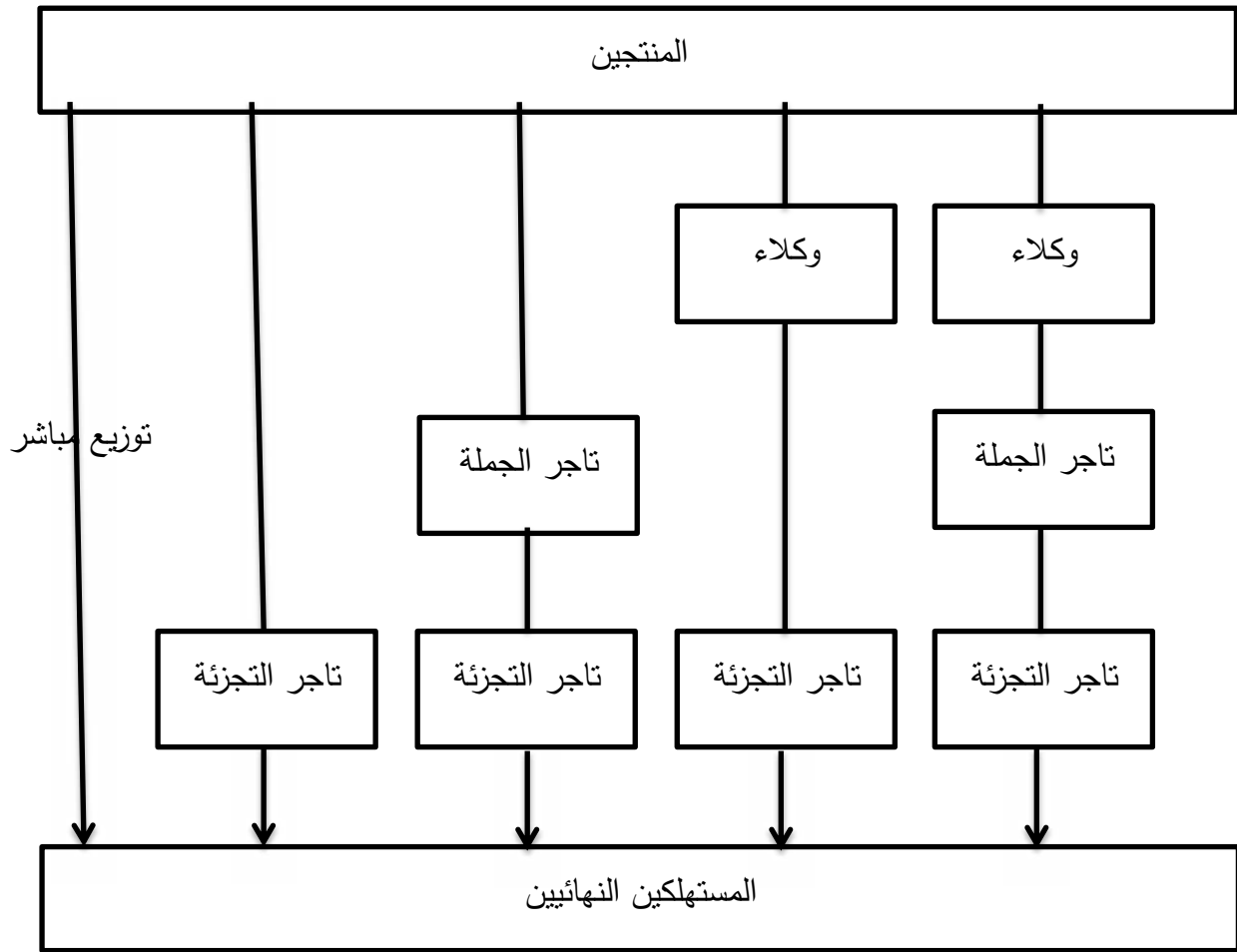
1-3/- قناة التوزيع من المنتج إلى تاجر الجملة إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك: ويلاحظ وجود إثنين من الوسطاء بين المنتج والمستهلك، و تظهر هذه القناة ربما لعجز المنتجين عن أداء الأنظمة التسويقية أو نتيجة لقلّة إمكانيات تاجر التجزئة من حيث عمليات النقل والتخزين.

1-4/- قناة التوزيع من الوكيل إلى المنتج إلى تاجر الجملة إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك: وهنا يلاحظ وجود ثلاثة من الوسطاء بين المنتج والمستهلك، وتظهر هذه القناة على نحو واضح من المنتجات التي لها قاعدة توزيعية واسعة في السوق كمنتجات اللحوم والمعلبات على مختلف صورها. والشكل أدناه يوضح قنوات توزيع السلع الإستهلاكية:

¹ زكريا احمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 314، 315.

² محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص ص 218، 219.

الشكل رقم(02): قنوات توزيع السلع الاستهلاكية



المصدر: زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث (بين النظرية والتطبيق)، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2009، ص 316.

2/- قنوات توزيع السلع الصناعية: ويأخذ هذا النوع من قنوات التوزيع عدة أشكال هي:¹

2-1/- قناة التوزيع المباشر من المنتج إلى المشتري الصناعي: و يلاحظ عدم وجود أي وسيط في هذه القناة، و هنا تكون الصفقات الشرائية ضخمة و أسعارها عالية، وعادة ما ترافق هذه العملية العديد من الشروط و الإلتزامات بين الطرفين.

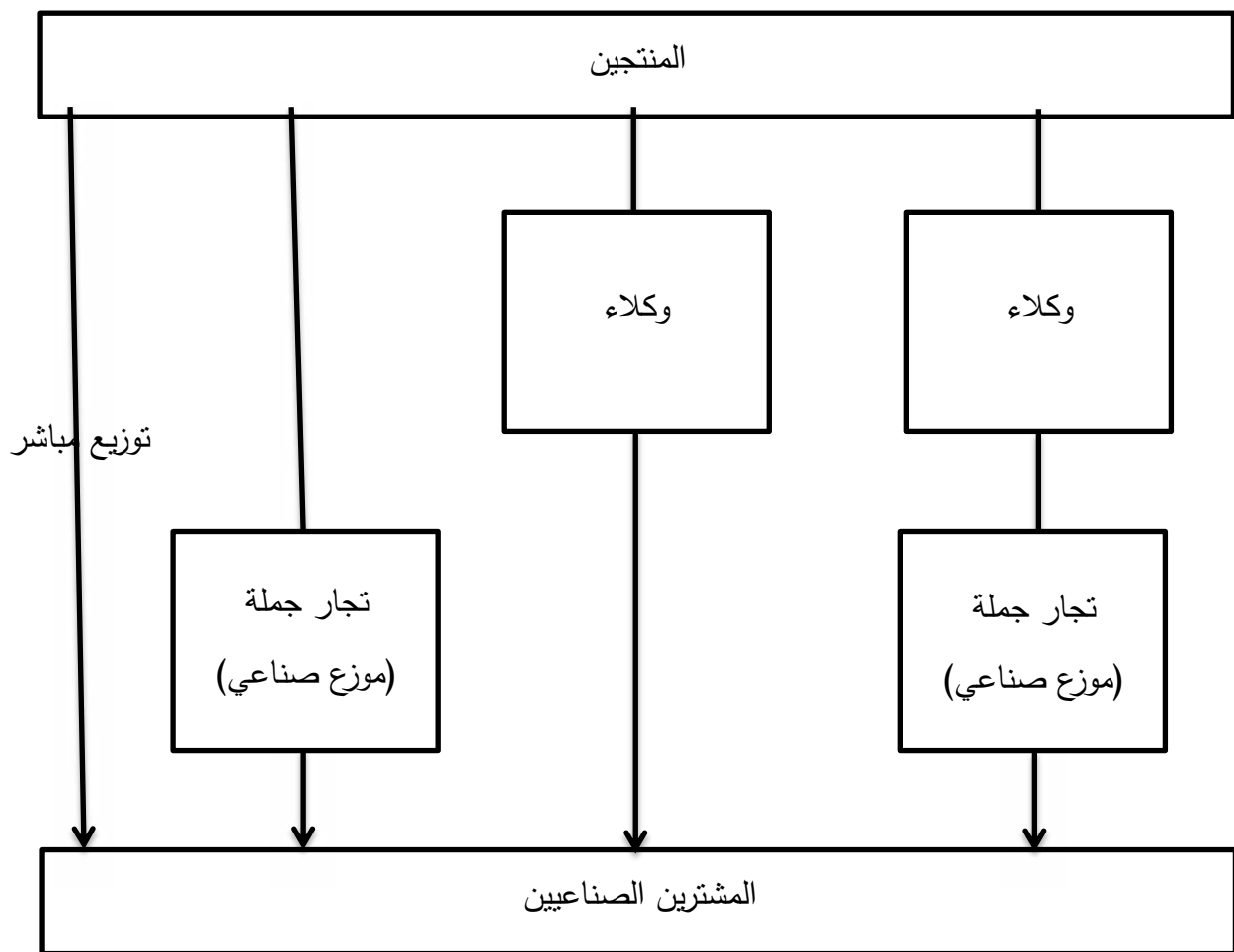
2-2/- قناة التوزيع من المنتج إلى الموزع الصناعي إلى المشتري الصناعي: و هنا يلاحظ وجود وسيط واحد وتتواجد هذه القناة في حالة وجود عدد كبير من المشتريين الصناعيين للمادة الواحدة، كما تكون وحدات البيع صغيرة نسبيا في حالة بيع معدات الحقول الزراعية.

¹ محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 219.

2-3/- قناة التوزيع من المنتج إلى الوكالات إلى المشتري الصناعي: ونحن نقصد بالوكالة هنا وكالات العمولة، حيث قد يحتاج المنتج إلى جهود تسويقية واسعة لترويج منتجاته.

2-4/- قناة التوزيع من المنتج إلى الوكالات إلى الموزع الصناعي إلى المشتري الصناعي: وهذه القناة لا تختلف عن سابقتها عدا أن المنتج الصناعي يعتمد على الوكالات و التي بدورها تتقابل مع الموزعين الصناعيين الذين يقومون ببيع المنتجات و بكميات محدودة إلى المشتري الصناعي كما هو الحال في حالة شراء منتجات صناعية صغيرة الحجم نسبيا. والشكل أدناه يوضح قنوات توزيع السلع الصناعية:

الشكل رقم(03): قنوات توزيع السلع الصناعية



المصدر: زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث (بين النظرية والتطبيق)، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2009، ص 317.

3/- قنوات توزيع الخدمات: يرى البعض أن معظم الخدمات تلائمها قنوات التوزيع المباشرة من مقدم الخدمة إلى الزبون مباشرة، فالخدمة بخلاف السلعة لا يمكن تخزينها أو نقلها، حيث يتعين إنتاجها وتوزيعها آنياً، كما هو الحال في خدمات الأطباء.¹

تعتمد المؤسسات الخدمية على قنوات التوزيع الغير مباشر من خلال الإعتماد على الوسطاء، ويكون دور هؤلاء الوسطاء محصور في تقديم بعض التسهيلات، وتقديم قسم من الخدمات التكميلية و ليس الخدمة الجوهر لأنهم لا يستطيعون إمتلاك الخدمة، تخزينها، نقلها. إن الوسطاء يمارسون دور الوسيط ما بين المؤسسة الخدمية و طالبي الخدمة، وأن عملية الإتصال المباشر تتم ما بين المؤسسة الخدمية و طالبي الخدمة عند تقديم الخدمة الجوهر.²

إن قناة التوزيع القصيرة تتصف بوجود وسيط واحد على الأكثر بين المنتج للخدمة و العميل، بينما قناة التوزيع الطويلة تتصف بوجود عدد كبير من الوسطاء، فالقرار هو أي نوع من أنواع قنوات التوزيع يجب على مقدم الخدمة إختياره، وهذا يعتمد على عدة أمور، و عموماً فإن هذا يتطلب تحليل التكلفة مقابل الخدمة.

ومن ناحية أخرى فهناك معايير لابد من مراعاتها، يتعلق الأول بالتوجه السوقي الذي يرغب تحقيقه مقدم الخدمة و المدى الذي يستطيع المشاركون (الأعضاء) في قناة التوزيع العمل على هذا الأساس، فإذا كان أداء المشاركين للوظائف التسويقية لا يتماشى مع تلك الأهداف فإن مقدم الخدمة لا يستطيع تحقيق ما يرغب به، فالسمعة السيئة و عدم الرضا و الشكاوي و تحول العميل... إلخ قد تحدث بالنهاية و هذا كله يؤدي بالمحصلة إلى تحطيم المكانة السوقية و فقدان للمبيعات، أما البديل الآخر فيتعلق بقدرة المشاركين بالقناة التسويقية على القيام بالوظائف التسويقية و دوافعهم و إتجاهاته نحو خدمة السوق و توصيل خدمات ممتازة للعملاء، وبالتالي فإن إدارة توزيع الخدمة ضمن القناة التوزيعية الكلية تصبح عنصراً مهماً.

ومن ناحية أخرى، إن قضية الملكية في قناة التوزيع يجب أن ترتبط بالفرص و الوسائل المتاحة لإدارة قنوات التوزيع حسب الأهداف الموضوعة من قبل مقدم الخدمة. و الرقابة على قناة التوزيع المملوكة كلياً تختلف عن الرقابة على قنوات التوزيع المستقلة من حيث ملكيتها، حيث أن المؤسسات المستقلة (الوسطاء) يسعون دائماً إلى تحقيق مصالحهم الخاصة بهم. ولهذا السبب فإن بعض مقدمي الخدمات يعبرون بوضوح عن أهدافهم في إستراتيجيات التوزيع، وقد تكون أهدافهم هي السيطرة على السوق، وهذا يعني أن جميع الإستراتيجيات المختارة

¹ محمد محمود مصطفى، التسويق الإستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 219.

² محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، الأردن، 2010، ص 254.

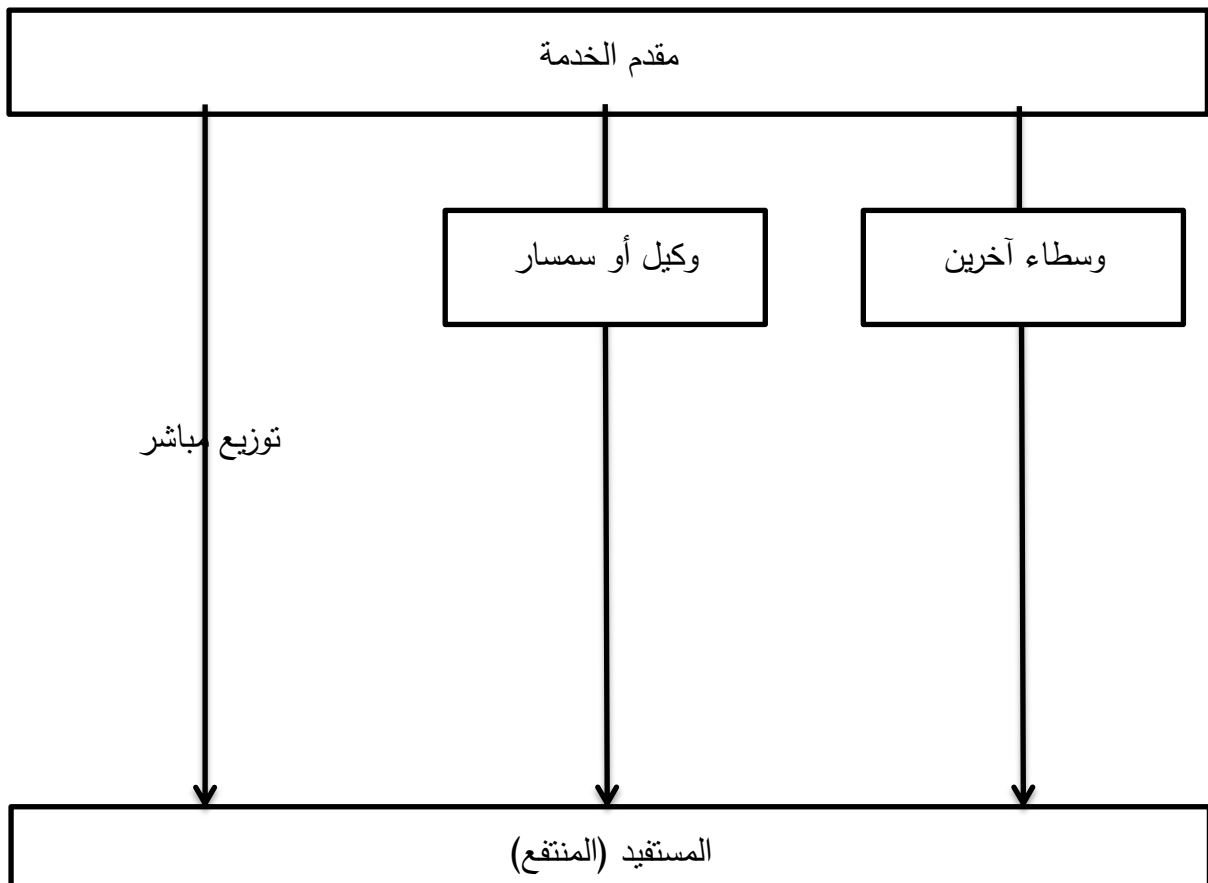
يجب أن تخضع لتحقيق هذا الهدف. وعلى سبيل المثال، إن مؤسسة الخدمة في مثل هذه الحالة إذا أرادت أن تشكل إئتلافا إستراتيجيا مع شركة أخرى فإنها لا تتخلى عن عامل الرقابة و السيطرة على قناة التوزيع.¹

ويمكن توضيح مختلف قنوات توزيع الخدمات كمايلي²

3-1/- قناة التوزيع من المنتج إلى المستهلك: حيث غالبا ما يتم إستخدام الطريق المباشر أو الإتصال الشخصي مع العميل بسبب طبيعة الخدمة التي لا يمكن فصلها عن مقدمها، ومن الأمثلة على ذلك ما تقدمه المصارف من خدمات لزيائنها.

3-2/- قناة التوزيع من المنتج إلى الوكيل إلى المستهلك: ويأتي على شكل إستخدام وكيل بين المنتج والمستهلك بهدف تقديم المساعدة، ومن الأمثلة على ذلك التأمين ووسائل الإعلان ومكاتب خطوط الطيران. والشكل أدناه يوضح قنوات توزيع الخدمات:

الشكل رقم(04): قنوات توزيع الخدمات



المصدر: ثامر البكري، التسويق (أسس و مفاهيم معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 195.

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 346، 347.

² علي موسى الددا، مرجع سبق ذكره، ص ص 187، 188.

المطلب الثامن: مؤسسات (وسطاء) التوزيع: يمكن تقسيم وسطاء التوزيع إلى وسطاء وظيفيون ووسطاء تجاريون:

أولاً/ الوسطاء التجاريون: يتمثل الوسطاء التجاريون في تجار الجملة وتجار التجزئة الذين يشترون السلع ويقومون بإعادة بيعها للحصول على هامش ربح يمثل الفرق بين سعر الشراء و سعر البيع. ويمكن أن نميز بين نوعين من الوسطاء التجاريين، وهم:

1/- تجارة التجزئة: تعتبر تجارة التجزئة حلقة الوصل الأخيرة في القناة التوزيعية، و تحتل مكانة مهمة ضمن عناصر قناة التوزيع الأخرى، لأن نجاح هذه العناصر يتوقف على نجاح أداء تجار التجزئة.

1-1- مفهوم متاجر التجزئة:

يمثل تاجر التجزئة الحلقة الأخيرة في سلسلة توزيع السلع الإستهلاكية و تقع عليه مهمة معرفة رغبات و حاجات المستهلكين لتوفير السلع في متاجرهم في الزمان و المكان المناسب، وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار تاجر التجزئة بأنه وسيط تاجر تتركز أنشطته على بيع السلع إلى المستهلك النهائي على وجه الخصوص.¹ و قد يشتري تاجر التجزئة المنتجات إما من تاجر الجملة و إما من المنتجين، ومن الطبيعي أن يكون عدد محلات تجارة التجزئة أكبر بكثير من عدد محلات تجارة الجملة، فهي بذلك أكثر الطرق ملائمة للمنتجين في إيصال منتجاتهم إلى المستهلكين.²

1-2/- أنواع متاجر التجزئة: هناك عدة معايير يمكن على أساسها تقسيم تجار التجزئة:

1-2-1/- تجار التجزئة حسب الخدمات المقدمة: يتم تقسيم تجار التجزئة على ضوء بعض المعايير مثل مجمل الخدمات و خطوط الإنتاج أو الأسعار و أشكال الملكية،³ وتشمل مؤسسات تجارة التجزئة حسب الخدمات المقدمة الأنواع التالية:

- **تجار التجزئة ذوي الخدمات الذاتية المختارة:** و هي متاجر تحتوي على منتجات مختلفة، وهذه المتاجر يوجد بداخلها رجال البيع و الذين يقومون بمساعدة المستهلكين في إختيار سلعهم، ومن هنا نجد أن التكلفة التشغيلية لهذا النوع من المخازن عالية.⁴

¹ علي موسى الددا، مرجع سبق ذكره، ص 205.

² نظام سويدان، التسويق المعاصر، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 318.

³ نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق (مفاهيم معاصرة)، ط2، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 310.

⁴ محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 271.

- **تجار التجزئة ذوي الخدمات الذاتية:** بدأت الخدمة الذاتية في الظهور مؤخرًا وأخذت تنتشر بسرعة فائقة، إذ تواجدت هذه الخدمة الذاتية في معظم محلات السوبر ماركت وهي تساعد في إمكانية تخفيض الأسعار و خاصة للسلع الإستهلاكية الميسرة، حيث يقوم الزبون بالشراء و الاختيار وحده دون أي خدمة تقدم له من البائع.
- **تجار التجزئة محدودي الخدمات:** و في هذه الحالة يتم تقديم بعض الخدمات المحدودة للزبائن، و على الأغلب يتم تزويدهم بالمعلومات اللازمة حول السلع و الخدمات لترغيبهم بالشراء، و يمكن أن يقوموا بتقديم خدمات البيع على الحساب وإمكانية تبديل لسلع بعد إنتهاء عملية البيع أو إرجاعها.
- **تجار التجزئة مقدمي الخدمات الكاملة:** و في هذه الحالة يتم تقديم كافة الخدمات اللازمة و الضرورية للزبون و عادة ما تكون هذه المحلات من الدرجة الأولى، و يعمل رجال البيع على تقديم كافة الخدمات للزبون بجميع مراحل عملية الشراء من خدمات قبل الشراء و أثناء الشراء و بعد عملية الشراء، وهذه المحلات عادة ما تمتاز بانخفاض معدل دوران السلعة أو الخدمة فيها و سلعتها ذات جودة عالية و مثال ذلك الكاميرات و المجوهرات، و أنواع الخدمات الممكن تقديمها في مثل هذه الحالة للتوصيل للمنازل، و البيع باستخدام الفيزا كارت و النقل المجاني وأمور أخرى كثيرة و غالبا ما تكون الأسعار في هذه المحلات مرتفعة.¹

1-2-2- تجار التجزئة حسب الخطوط: يتم تصنيف تجارة التجزئة في هذه الحالة حسب إتساع المزيج السلعي وعمقه،² وتشمل مؤسسات تجارة التجزئة حسب الخطوط الأنواع التالية:

- **متاجر الأقسام:** تعتبر من متاجر التجزئة الكبيرة التي تتميز باتساع المزيج السلعي و عمقه، و تختار أماكنها في أماكن التسوق الرئيسية في مراكز المدن و تقوم بعرض مختلف أنواع السلع كالملابس و الأثاث و الأدوات المنزلية ومستحضرات التجميل. و الأساس هنا هو إعتداد الأقسام حيث يقدم كل قسم مجموعة متكاملة من السلع.³ وتتميز هذه المتاجر بما يلي:⁴
- مجموعة من المخازن تعمل تحت سقف واحد و إدارة واحدة و نتيجة لتنوع المنتجات التي تعرضها فإنها توفر للمستهلك إمكانية الحصول على مجموعة من المنتجات بجهد قليل ووقت قصير وأسعار مناسبة؛

¹ نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، **التسويق (مفاهيم معاصرة)**، ص ص 310، 311.

² **نفس المرجع**، ص 311.

³ علي موسى الددا، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 207، 208.

⁴ محمود جاسم الصميدعي، **إدارة التوزيع بمنظور متكامل**، مرجع سبق ذكره، ص ص 277، 278.

- تقديم مستوى عالي من الخدمات للمستهلكين إضافة إلى الخدمات الأخرى لراحتهم مثل المطاعم، المقاهي، ألعاب الأطفال، السينما...إلخ؛

- تقوم بمختلف الأنشطة التسويقية من شراء، بيع، تخزين، إعلان و تنشيط مبيعات؛

- تتصف بالتنظيم الجيد وفقا للهيكل التنظيمي المحدد والصلاحيات و المستويات الممنوحة للعاملين؛

- إضافة هذه المتاجر خدمات أخرى من خلال فتح مراكز بصرية (لبيع العدسات الطبية، وتركيب إطارات النظارات و لفحص البصر)، خدمات تأمين، بنوك...إلخ.

- **متاجر السوبر ماركت:** و تمتاز هذه المتاجر بكبر حجمها أيضا و لكنها أقل من المحلات ذات الأقسام، و تمتاز أيضا بوجود إتساع في المزيج السلعي و عمقه أيضا، و يعتمد على الخدمة الذاتية، و تطور هذه المحلات نشأ أو ساعده في ذلك وجود خدمة النقل التي تساعد تجار الجملة في إيصال السلع إلى هذه المحلات بشكل مستمر و أيضا التعريف بالمحلات و السلع الموجودة فيها عن طريق الإعلانات فلا داعي لوجود رجال البيع للتعريف بالسلع. و أيضا تعتبر متاجر السوبر ماركت محطة واحدة للتسويق لجميع السلع، وتسعى هذه المتاجر رغم الصعوبات التي تواجهها إلى الحصول على المزيد من الزبائن عن طريق الإهتمام بالخدمات المقدمة لهم مثلا الإهتمام بالديكور الخاص بالمحل وزيادة عدد ساعات العمل و قبول الشيكات و بطاقات الفيزا وخدمات التوصيل ومركز للعناية بالأطفال وتقديم الطعام...إلخ.¹

تعاني هذه الأسواق ضغطا تنافسيا من المتاجر الخاصة لقربها من سكن المستهلك لوجود إتصال مباشر ما بين البائع و المشتري و تلبية حاجاته في الطلبات القليلة والسريعة.

تتعامل الأسواق المركزية مع المواد الغذائية بشكل أساسي، ولكن مواكبة للتطور الحاصل في الوقت الحاضر تطورت الأسواق المركزية فأصبحت تتعامل بالملابس، لعب الأطفال، الكتب و الصحف، وأخذت تستعمل سياسة جذب المستهلكين من خلال منحهم بطاقات أعضاء، وتمنح خصومات إستنادا لكمية المبيعات أو تشركهم في مسابقات يانصيب.²

¹ نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق (مفاهيم معاصرة)، مرجع سبق ذكره، ص 312.

² محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 276، 277.

- **المتاجر المتخصصة:** تتعامل هذه المتاجر مع خط إنتاجي محدود و لكن هناك عمق في المزيج السلعي لهذا الخط الإنتاجي ومثال ذلك محلات الأدوات الرياضية، المفروشات، الأجهزة الإلكترونية.¹

- **متاجر البقالة:** تتميز هذه المتاجر بصغر حجمها وانتشارها ضمن التجمعات السكانية و تركز تعاملاتها في السلع الأساسية مثل المواد الغذائية و المشروبات الغازية و المنظفات، مما يشير إلى وجود إتساع في المزيج السلعي مع غياب العمق فيه.² وتكون هذه المتاجر على نوعين:³

- متاجر مستقلة عامة مثل البقالات؛

- متاجر مستقلة محدودة متخصصة في بيع مجموع سلعية واحدة مثل الملابس، الأدوات الكهربائية، الأدوية...إلخ.

1-2-3/- تجار التجزئة حسب شكل الملكية: هناك أشكال متعددة لهذا النوع من تجارة التجزئة ومن ذلك:

- **متاجر السلسلة:** وهي عبارة عن عدد من المتاجر المتشابهة التي تبيع نفس السلع مع إتباع نظام موحد كنتيجة لخضوعها جميعا لإدارة مركزية موحدة، وتتميز هذه المتاجر بضخامة حجم المبيعات مع الإنخفاض النسبي في الأسعار مقارنة بأسعار متاجر التجزئة الصغيرة، ومن أسباب ذلك الحجم الكبير لمشترياتها حيث تستفيد من خصومات الكمية.⁴ و من أبرز مزايا هذه السلاسل:⁵

- إنها غالبا ما تقع في مراكز المدن المكتظة بالسكان و هذا النشاط التسويقي يكون واسع النطاق؛

- إنها تعرض للبيع أصنافا من المنتجات سريعة الدوران، حيث أن هذ النوع من السلع يتم إختياره بعناية فائقة؛

- للسلاسل فريق من خبراء الشراء يتمتعون بكفاءات عالية ويكون الشراء مركزيا (أي تقوم إدارة واحدة بمهمة شراء الأصناف لجميع المتاجر) وبهذا فإن السلاسل تستطيع الحصول على خصومات الكمية، وهذه الخصومات تنعكس على الأسعار التي تكون بالغالب منخفضة مقارنة مع متاجر أخرى؛

¹ نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، **التسويق (مفاهيم معاصرة)**، مرجع سبق ذكره، ص 311.

² علي موسى الددا، **مرجع سبق ذكره**، ص 208.

³ زكريا أحمد عزام و آخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص 319.

⁴ علي موسى الددا، **مرجع سبق ذكره**، ص 209.

⁵ محمود جاسم الصميدعي، **إدارة التوزيع بمنظور متكامل**، مرجع سبق ذكره، ص 280.

- تمنح بعض السلاسل عملاتها تسهيلات إئتمانية جيدة (البيع بالتقسيط المريح مثلاً)، كما أنها تحصل على تسهيلات إئتمانية من المنتجين أو الموزعين، و بهذا فإن السلاسل تحافظ على قدرتها التنافسية من خلال إتباع سياسة الأسعار التنافسية.

- **متاجر السلاسل التطوعية:** وهي عبارة عن عملية إئتلاف و تعاون ما بين تجار الجملة وتجار التجزئة المستقلين، وتهدف هذه السلاسل إلى منح قدرة للمحلات لمواجهة المنافسين و تكون عادة معمولة من قبل تاجر الجملة وتحت إشرافه.

- **تعاونيات التجزئة:** إتفاق بين مجموعة من تجار التجزئة المستقلين ذوي الأحجام الصغيرة حتى يقوموا بنشاط تاجر الجملة ليصلوا إلى تخفيض التكاليف، و هم في العادة يمارسون دور تاجر الجملة في علاقتهم مع المنتجين.

- **أنظمة التراخيص:** وهي عبارة عن علاقة تنشأ بين شركتين إحداها مانحة للترخيص للآخرى، حيث يحق للشركة الممنوح لها الترخيص بإستخدام العلامة التجارية و البيع تحتها إضافة إلى تقديم الشركة المانحة للترخيص كافة المساعدات الإدارية التي قد تحتاجها الشركة المرخص لها للقيام بأعمالها على أكمل وجه، و قد يكون الترخيص بالمنتج والإسم التجاري أو بنفس النشاط التجاري.¹

- **الجمعيات التعاونية الإستهلاكية:** وهي متاجر يمتلكها ويديرها مجموعة من المستهلكين ويكون الغرض منها البيع بالتجزئة للسلع الإستهلاكية التي تشتريها أو التي تقوم بإنتاجها بنفسها أو بالتعاون مع غيرها من الهيئات الأخرى، ويتم بيع السلع بأسعار مخفضة ومعقولة الربح.² و لقد تطورت هذه الجمعيات من خلال مشاركة المستهلكين باسم الجمعية، ويكون لكل مساهم حق إختيار الإدارة و الشراء منها.

ولقد أصبح نشاطها أوسع مما كانت عليه، حيث تزود الجمعيات الإستهلاكية المدنية المواطنين بالمنتجات بأسعار مناسبة ولكن من مشاكلها:

- تعاملها بعدد محدود من المنتجات (المواد الغذائية)؛

- الإدارة غير كفؤة لعدم إمتلاكهم الخبرة في مجال التجارة.³

¹ نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، **التسويق (مفاهيم معاصرة)**، مرجع سبق ذكره، ص 314.

² زكريا أحمد عزام وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص 321.

³ محمود جاسم الصميدعي، **إدارة التوزيع بمنظور متكامل**، مرجع سبق ذكره، ص 279.

- **المتاجر المستقلة:** تعمل كوحدة إدارية مستقلة و لا تتبع لإدارة مركزية و تتميز بصغر حجمها، كما تمثل هذه المتاجر الغالبية العظمى من متاجر التجزئة المستقلة.¹

1-2-4/- **تجار التجزئة حسب الأسعار:** يمكن تقسيم تجار التجزئة وفق هذا المعيار إلى ما يلي:²

- **متاجر بيوت الخصم:** و تعتمد على الأسعار المنخفضة في جذب المستهلكين، وهامش الربح المقبول بالنسبة لها يتراوح بين 20 % و 30 % و لا تهتم بطريقة العرض و الديكورات كما أنها لا تقدم أية خدمات لمرتاديهي ولا تقبل إرجاع السلع المباعة يضاف إلى ذلك أنها تختار مواقعها في الأماكن البعيدة بغرض دفع إيجارات بسيطة.

- **متاجر العرض بالكتالوج:** تستخدم هذه المتاجر ما يطلق عليه دفاتر البيان (الكتالوجات) التي تصدرها من وقت لآخر، تبين هذه الدفاتر تفاصيل السلع ومميزاتها معززة بالروم و الأسعار. هذه المتاجر مزودة بنظام دقيق يمكنها من مواكبة تلبية الطلبات المقدمة من العملاء، وتتميز هذه المتاجر بإنخفاض أسعارها كونها لا تعتمد على خدمات البائعين و عدم الإهتمام بالتجهيزات والبائعين.

1-2-5/- **طرق أخرى للبيع بالتجزئة:** هناك أربع طرق رئيسية متبعة و متداولة للبيع للمستهلك النهائي

إضافة إلى البيع في محلات التجزئة سالفه الذكر وهو ما يطلق عليه التوزيع المباشر، ومن هذه الطرق:

- **البيع المباشر:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم طرق البيع ولا زالت هذه الطريقة مستمرة حتى الآن وقد حقق هذا النوع من المبيعات ما يقارب 9 بليون دولار في القرن الماضي، فمع وجود أكثر من 600 مؤسسة تباع من الباب إلى الباب أو من المكتب للمكتب أو من خلال الطواف على المنازل.

ومن رواد هذا النوع من البيع شركة (فرلتي لأسنان قوللرا للفرش، و اللكتر ولكس، المكنسة الكهربائية ساوث وستر)، ونجد بأن البيع من الباب إلى الباب قد تحسن بصورة كبيرة مع دخول شركة أفون لصناعة مواد التجميل من خلال مفهوم أصدقاء بائعي المنزل و مستشارة الجمال...إلخ.

إن من أقدم أشكال هذا النوع من التجارة هو الطواف على المنازل و خاصة في الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية و كندا،³ وهنا يتم الإعتماد على إستخدام مجموعة من مندوبي البيع التابعين للمنتج للقيام بالطواف على منازل المستهلكين بالنسبة للسلع الإستهلاكية أو مكاتب و شركات المستعملين الصناعيين بالنسبة

¹ علي موسى الددا، مرجع سبق ذكره، ص 210.

² نفس المرجع، ص 207.

³ محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 272.

للسلع الصناعية ومعهم العينات و الكتالوجات و المعدات و النماذج الكافية لتسهيل مهمتهم. إن هذه الطريقة في البيع تعتمد على قوة المندوب و على الإتصال الشخصي، ومن أمثلة السلع أدوات النظافة و ما يستخدم في المطبخ إضافة إلى مواد التجميل.¹ ومن سمات البيع بالطواف على المنازل:²

- إقتصار البائع المتجول على التعامل مع مجموعة أو أصناف منتقاة من السلع و بوجه خاص للوازم المنزلية المختلفة، أو بعض أصناف الملابس الرجالية و النسائية الجاهزة وأحيانا قطع الغيار؛

- إن معظم الباعة المتجولون يعملون لصالح منتجين و هم يتقاضون عمولة عما يبيعونه؛

- من مزايا هذا النوع من الإتجار انخفاض تكاليف المتاجرة في غياب متجر التجزئة و ما يترتب على ذلك من تكاليف؛

- هناك سلع قد لا يشتريها المشترون من محلات التجزئة مثل الموسوعات ولكنهم يشترونه إذا ما عرضت عليهم في منازلهم حيث أن العلاقة شخصية ومباشرة بين البائع و المشتري.

- **البيع بالبريد:** وتعتمد هذه الطريقة في البيع على وصول طلبات من قبل المستهلكين بالبريد وبعدها يقوم البائع بإرسال السلعة للمشتري بعد الإتفاق على طريقة الدفع و الخدمات المرافقة لعملية الشراء، ومن مزايا هذه الطريقة انخفاض أسعار السلع وتسهيل عملية الشراء على المشتري ومنحه فرصة لإتخاذ القرار المناسب دون أن يكون هناك أي ضغوطات من قبل رجال البيع، رغم هذه المزايا إلا أن هناك بعض المساويء مثل عدم قدرة المستهلك على معاينة السلعة ودفعه المبلغ مسبقا و إمكانية تغير الأسعار خلال فترة الطلبية.³

- **البيع الآلي:** هو البيع بواسطة إستخدام مكائن تم إعدادها لغرض بيع السلع بعد دفع المبلغ بواسطة نقود معدنية توضع في ثقب خلال الماكينات، و تستخدم هذه الطريقة لبيع السلع سهلة المنال مثل المرطبات و القهوة، ومن معيقات إستخدامها أنها لا تناسب سوى السلع الصغيرة الحجم كما أن المشاكل الفنية قد تؤدي إلى تعطيل إستخدام الماكينة نتيجة حاجتها للصيانة والإصلاح،⁴ وهناك أيضا العميل، و الإنزعاج الناتج عن خلو الماكينة من المخزون.

¹ علي موسى الددا، مرجع سبق ذكره، ص 210.

² محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 272، 273.

³ نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق (مفاهيم معاصرة)، مرجع سبق ذكره، ص 315.

⁴ علي موسى الددا، مرجع سبق ذكره، ص 211.

هناك مآكنات بيع لخدمات التسلية و الألعاب الإلكترونية وهناك مآكنة مخصصة بصورة عالية كما في الصراف الآلي والتي تسمح لعملاء المصرف بخدمة 24 ساعة للفحص و المراجعة و المدخرات و المسحوبات وحوالات التمويل من حساب لآخر.¹

- **البيع الإلكتروني:** تعتمد هذه الطريقة على المواقع الإلكترونية التي تنشأها المؤسسة على شبكة الأنترنت، حيث تقوم المؤسسة بعرض منتجاتها على هذه المواقع وكل ما يتعلق بأنواعها وخصائصها و أسعارها و طرق الدفع و التسليم وغيرها من المعلومات. تعتمد هذه الطريقة على قاعدة واسعة للبيانات و أنظمة إتصال و برامج متقدمة لتحقيق الإتصال بالزبائن و الوصول إليهم.

إن المؤشرات الحالية تشير إلى تنامي هذا النوع بشكل كبير جدا والتوقعات إلى نحو كبير وهذا ناتج من زيادة عدد مستخدمي الأنترنت بشكل متعاظم.²

2/- تجارة الجملة: يعتبر تجار الجملة كعنصر من عناصر الوسطاء التجاريون الذين لهم دور كبير في جسر الفجوة بين مراكز الإنتاج و مراكز الإستهلاك و بالتالي المساهمة في تحقيق أهداف التوزيع.

2-1/- مفهوم تجارة الجملة:

في تعريفها الواسع يمكن القول أن مؤسسات تجارة الجملة هي التي تلعب دور الوساطة بين المنتج و المشتري، حيث يسعى تجار الجملة إلى البحث عن الموردين والمنتجات، ثم شراء المنتجات المختلفة وحياسة ملكيتها من المنتجين المحليين أو الأجانب (صفقة شراء أو إستيراد)، ثم تخزين هذه المنتجات و إعادة بيعها بكميات صغيرة لتجار التجزئة مع إضافة خدمات. وبحكم قرب هذه المؤسسات من الزبائن، فإنها تستطيع أن تسلم الطلبات في آجال قصيرة جدا كما أنها تقوم بإعداد التشكيلة.³

2-2/- أنواع مؤسسات تجارة الجملة: بشكل عام يمكن تقسيم تجار الجملة وفقا لمعيارين:

2-2-1/- حسب مجموعات المنتجات: يندرج تحت هذا المعيار ثلاثة أنواع من تجار الجملة:⁴

- **تجار جملة يتعاملون في أصناف مختلفة:** حيث يتعامل هؤلاء التجار مع تشكيلة واسعة من المنتجات ومن بلدان منشأ مختلفة، و يقدموا أصناف مختلفة أيضا. و بهذا فإن هذا النوع من تجار الجملة

¹ محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 274.

² علي موسى الددا، مرجع سبق ذكره، ص 275.

³ نعيمة غلاب، مرجع سبق ذكره، ص 29.

⁴ محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 253-255.

يستهدف إستقطاب أكبر عدد ممكن من تجار التجزئة، بل إن التاجر هنا يسعى إلى التخفيف من عبء البحث عن سلع مختلفة، فيقدم لتاجر التجزئة خيارات كافية تمكنه من الشراء، إلا أن هذا النوع من التجارة يلائم تجار الجملة الذين يتمتعون بإمكانيات مادية كبيرة وقدرات تسويقية كبيرة. فمثلا أن تاجر الجملة التي يتعامل مع أكثر من 100 صنف يحتاج بالتأكيد إلى إمكانيات تخزين كبيرة وإلى وسائل عرض هذه الأصناف، علاوة على إمكانيات مادية وتوزيعية و ترويجية كبيرة. ومن الأمثلة على هذا النوع من التجارة تاجر الجملة الذي يتعامل بالأدوات المنزلية و الأثاث و المعدات و الأدوات و الأجهزة الكهربائية و الإلكترونية و قطع الغيار البسيطة، وتزداد صعوبة هذا النوع من التجارة إذا ما تطلبت الأمور أن يقوم التاجر بتوفير خدمات الصيانة، أو الترويج لوحده دون مساعدة من الشركة المنتجة.

- **تجار جملة يتعاملون في صنف واحد:** حيث يقوم التجار هنا بالتعامل في تشكيلة كبيرة من صنف واحد أو أصناف متقاربة، على سبيل المثال تاجر جملة يتعامل بشتى أنواع العلامات التجارية للمعدات و الأجهزة الكهربائية، أو الإلكترونية و الكهربائية، أو الإلكترونية و الكهربائية حصرا و هكذا.

إلا أن أهمية هذه التجارة في مجال السلع الإستهلاكية بدأت تضمحل، خصوصا بعد إنتشار و تنامي محلات السلسلة التابعة لشركات السوبر ماركت الكبيرة وغيرها من متاجر التجزئة التي أصبحت تتعامل مع المنتجين مباشرة لإعتبارات إقتصادية و تسويقية وتنظيمية وإدارية، ورغم ذلك فإن هذا النوع من التجار مازال مستمرا في المنافسة مع السوبر ماركت، خصوصا وأن التجار الذي يتعاملون في صنف واحد يركزون على تقديم خدمات للمستهلكين أو المنتفعين تفوق بكثي ما تقدمه محلات السوبر ماركت أو محلات خدمة النفس.

- **تجار جملة يتعاملون في منتجات خاصة:** هؤلاء التجار لا يتعاملون في جزء من صنف و لكن في تشكيلة كاملة، ففي مجال البقالة مثلا، فقد يتخصص تاجر الجملة في الأغذية المعلبة فقط، أو في البقوليات فقط أو الشاي فقط أو القهوة فقط أو منتجات الألبان فقط وهكذا. و يمثل تاجر الجملة الذي يتعامل في منتجات خاصة خطوة متقدمة بإتجاه تقليل عدد الأصناف التي يتعامل بها تاجر الجملة، يلعب الإعلان دورا مهما ووظيفة أساسية من وظائف هذا النوع من التجارة، ولولا العدد المحدود من السلع الذي يتعاملون فيه لما أمكنهم القيام بهذه الجهود الترويجية.

ويرى مؤيدو هذا النوع من التجارة أن مستقبل التجار الذين يتعاملون في منتجات خاصة سيكون مشرقا بعد أن تأكد باللمس أن هامش الربح لدى هؤلاء يكون كبيرا بالمقارنة مع أنواع التجارة الأخرى، و غالبا ما تكون التكاليف الإجمالية المترتبة على هذا النشاط قليلة، و الجهود المبذولة في تصريف الصنف قليلة أيضا، و يتم هذا النشاط في الغالب بكفاءة تسويقية عالية.

2-2-2- حسب طرق التعامل: يندرج تحت هذا المعيار ثلاثة أنواع من تجار الجملة:

- **تجار الجملة العاديون ذوو الخدمات المتكاملة:** وهم تجار يقومون بآداء كل متطلبات العملية التسويقية مثل الشراء، البيع، التمويل، التخزين، النقل وبحوث التسويق، و يقدمون هذه الخدمات إلى كل من المنتجين وتجار التجزئة.¹
- **تجار الجملة المتخصصون (ذوو الخدمات المحدودة):** وهم تجار أو مؤسسات تجارة الجملة التي تقوم ببعض الوظائف التسويقية و ليس كلها، أي الخدمات التي تؤديها تلك المؤسسات أقل من الخدمات التي يؤديها تاجر الجملة العادي، ويدخل في تعداد تجار الجملة المتخصصون المصدرون والمستوردون.² و يمكن التمييز بين عدة أنواع من هذه المتاجر هي:³
 - ⊗ **متعهدو التوزيع:** وهم هؤلاء الذين يقومون بجميع أنشطة تجارة الجملة فيما عدا التسليم والتمويل، فالبيع هنا نقدي و الإستلام في مخازن تجار الجملة.
 - ⊗ **متعهدو الطلبات:** وهم هؤلاء الذين يقومون بشراء السلع من مصادر التوريد المختلفة على حسابهم الخاص غير أنهم يطلبون من المنتج إرسال تلك السلع مباشرة إلى عملائهم من تجار التجزئة، أي أنهم لايتحملون نفقات التخزين أو مخاطر و تكاليف النقل، وإنما يتحملون فقط مخاطر نقل الملكية.
 - ⊗ **مؤسسات البيع بالبريد:** و هم أولئك الذين يعتمدون على الكatalogات في إتصالهم بعملائهم و يتلقون أوامر الشراء عن طريق البريد أو بالهاتف ويرسلون بضائعهم إلى عملائهم بالبريد أيضا، وهذا النوع من عمليات البيع منتشر في تجارة أدوات التجميل و الأدوات الرياضية.
 - ⊗ **تاجر الجملة الطواف:** وهم أولئك الذين يعتمدون على السيارات بصفة أساسية في توزيع منتجاتهم على متاجر التجزئة، وتستخدم هذه الوسيلة في المنتجات سريعة التلف كاللبن و الخبز.
 - ⊗ **تجار الأرفف:** وهم أولئك التجار الذين يقومون بوضع سلعهم على أرفف تجار التجزئة وإستعادة السلع التي لا تباع مع إستبدالها بأحدث منها، وعادة ما تستخدم هذه الوسيلة في الكتب و مستحضرات التجميل و لعب الأطفال.

¹ علي موسى الددا، مرجع سبق ذكره، ص 202.

² هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 135.

³ محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 227.

- **تجار الجملة المتكاملون:** وهم التجار الذين يقومون بالإنتاج وتجارة الجملة، أو يقومون بالمتاجرة بالجملة والتجزئة، وهم بذلك يحققون تكاملا رأسيا ويحاولون أداء نوعين من الأنشطة الاقتصادية¹،
ويظهر تجار الجملة المتكاملون في الأنواع التالية:²

✕ **تجار نصف الجملة:** وهم أولئك الذين يقومون بعمليات التجارة بالجملة والتجزئة في آن واحد، وهم قد يكونون تجار جملة في الأساس إلا أن قرب موقعهم من المستهلك النهائي قد يدفعهم إلى ممارسة عملية البيع بالتجزئة، أو قد يكونون تجارا للتجزئة غير أن إمكانياتهم المالية تمكنهم من شراء كميات كبيرة وتجزئتها.

✕ **تجار الجملة المنتجون:** وهم أولئك التجار الذين يرغبون في بيع سلع مميزة بأسمائهم و علاماتهم التجارية لذا نجد أنهم يقومون ببعض العمليات الصغيرة مثل عمليات التعبئة و عمليات الفرز والتخطيط.

✕ **المنتجون الذين يتجرون بالجملة:** وهم المنتجون الذين يقومون بفتح مكاتب للبيع تابعة لهم تتولى البيع إلى العملاء مباشرة، و ذلك بهدف الحصول على ربح الوسيط أو لغرض توسيع السوق البيعية.

2-3/- وظائف مؤسسات تجارة الجملة: يعتبر تاجر الجملة حلقة الوصل بين المنتجين و بين تجار التجزئة و المشتريين المختلفين، و تاجر الجملة هو وسيط يملك السلعة موضع التعامل حيث يشتريها من المنتج ثم يعيد بيعها إلى تجار التجزئة. تعتمد نوعية الخدمات و الوظائف التسويقية التي يقوم بها تاجر الجملة على نوعية و طبيعة وحجم العمل الذي يقوم به، فالبعض يقدم خدمات تسويقية كاملة و يقتصر نشاط البعض الآخر على عدد محدد من الخدمات لطبيعة تخصصه أو حجمه. وفيما يلي الخدمات الوظائف التي يؤديها تاجر الجملة لكل من المنتج وتاجر التجزئة:

2-3-1/- وظائف مؤسسات تجارة الجملة بالنسبة للمنتج: تؤدي مؤسسات تجارة الجملة عدة وظائف للمنتجين أهمها³

- **البيع:** يعتبر تاجر الجملة بمثابة إدارة مبيعات خاصة للمنتجين الصغار الذي لا يستطيعون إنشاء إدارة مبيعات أو الاحتفاظ بقوة من رجال البيع نظرا لصغر حجم أعمالهم و ضعف إمكانياتهم فإن قيام تاجر

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 135.

² محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 228.

³ حفيظة العكروف، تحليل وتقييم إستراتيجية التوزيع في المؤسسة الإنتاجية (دراسة حالة مؤسسة الحكمة للدواء: الجزائر)، مذكرة مقمة ضمن متطلبات الحصول عل شهادة الماجستير في العلوم التجارية (التخصص: تسويق) غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011-2012، ص 40.

الجملة بهذه الوظيفة يترتب عليه من وجهة نظر لمنتج قيام تجار الجملة مع تجار التجزئة وتحديد حاجاتهم و طلباتهم ثم إرسال طلباتهم الضخمة إلى المنتج مبكرا يؤدي إلى تمكن المنتج من تحديد وتثبيت إنتاجه وهذا ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف الناتجة عن إنتاج كميات غير محدودة. كما يوفر الوقت و الجهد المبذول من المنتج للإتصال بعدد كبير من تجار التجزئة الصغار و خاصة المنتشرين جغرافيا.

- **النقل:** يقوم تاجر الجملة بنقل السلع التي يشتريها من مخازن المنتج و بكميات كبيرة وهذا بالتالي سيخفض من عدد الشحنات، نفقات النقل والشحن على المنتج.
- **التخزين:** يقوم تاجر الجملة بوظيفة تخزين السلع كعمل أساسي له، و بذلك فإنه يخفف جزءا كبيرا من أعباء هذه الوظيفة، إذ يقل المخزون عندهم بمقدار ما يشتريه تاجر الجملة، وبالتالي فهذا يخفض من عبء التخزين على المؤسسات الإنتاجية وكذلك يخفض التكاليف الأخرى الخاصة بالتخزين ومشاكله.
- **تحمل المخاطر:** يتحمل تاجر الجملة مخاطر كثيرة عوضا عن المنتجين المتعلقة بتغيير أذواق المستهلكين ومخاطر تلف المخزون و كساد البضاعة.
- **التمويل:** يقوم تاجر الجملة في بعض الحالات بإبرام إتفاقات مع المنتجين من أجل شراء إنتاجهم من قبل بدء الإنتاج قد يدفع له الثمن مقدما، إن دفع ثمن الإنتاج مسبقا يمكن المنتج من الحصول على السيولة النقدية اللازمة لاستمرار عملياته الإنتاجية.
- **تخطيط المنتجات:** يساعد تاجر الجملة على إستقرار عملياته الإنتاجية عن طريق التعاقد معه مسبقا، مما يمكنه من من تخطيط عملياته الإنتاجية على أساس الطلب المتوقع في السوق.

2-3-2- وظائف مؤسسات تجارة الجملة بالنسبة لتاجر التجزئة: تؤدي مؤسسات تجارة الجملة عدة وظائف لتجار التجزئة أهمها:¹

- **الشراء والتجميع:** يقوم تاجر الجملة بالتعرف على حاجات تجار التجزئة و شراء السلع التي تناسب حاجاتهم ورغباتهم، وهو بذلك يقوم بشراء و تجميع السلع ليوزعها على تجار التجزئة، وتعد هذه الوظيفة مهمته من وجهة نظر التاجر لأن مشكلة الاختيار بين البدائل المتعددة و المتنوعة تعد مشكلة كبيرة، فالسلع تنتج من قبل منتجين متعددين يصعب على تاجر التجزئة معرفتهم و المقارنة بينهم.

¹ حفيظة العكروف، مرجع سبق ذكره، ص ص 41،42.

- **تجزئة وتقسيم الكميات:** حيث يقوم تاجر الجملة بتقسيم الكميات الكبيرة إلى كميات و عبوات أصغر تتناسب مع رغبة وحاجة تاجر التجزئة، وهذا يقلل من الجهد والوقت الضروريين للقيام بهذا العمل من قبل تاجر التجزئة.
- **التخزين:** تعد وظيفة التخزين وظيفة أساسية من وظائف تاجر الجملة وأن قيامه بهذه الوظيفة يؤدي إلى تقليل تكلفة التخزين ومخاطره، فبالنسبة لتاجر التجزئة فإن تاجر الجملة يحمل عنه عبء تكلفة التخزين كله تقريبا لأنه لا يحتفظ إلا بالقدر الضروري اللازم لتلبية طلبات المستهلكين، وحين يحتاج إلى كمية من السلع يحصل عليها من تاجر الجملة مباشرة وبسرعة و أحيانا عن طريق الهاتف أو الأنترنت.
- **النقل:** قيام تاجر الجملة بوظيفة النقل يسهم في تخفيض تكاليف النقل على تاجر التجزئة و يجنبه المخاطر و الأضرار التي تلحق بالسلع أثناء نقلها، مما يضمن السرعة في تلبية حاجاته.
- **الإئتمان التجاري:** حيث لا يستطيع تاجر التجزئة رفع ثمن السلع المشتراة من تاجر الجملة نقدا، فقد يسمح تاجر الجملة بالبيع على حساب (أي الإئتمان التجاري) حسب شروط الإتفاق عليها، وهذا يخفف من الأعباء المالية التي تتقل كاهل تاجر التجزئة.
- **تقليل المخاطر التجارية:** يتحمل تاجر الجملة مخاطر كثيرة و يرفعها عن كاهل تاجر التجزئة، فعندما يقوم تاجر الجملة بشراء كميات كبيرة فهو يتحمل مخاطر السوق و خطر إنخفاض الأسعار و خطر تغير أذواق المستهلكين و خطر تقادم السلعة.
- **تقديم المعلومات والمساعدات لتوزيع السلع:** طالما أن تاجر الجملة متخصصين في أعمال التوزيع، فإن بإمكانهم تقديم المساعدات لتجار التجزئة عن طريق الرقابة على الأسواق وتقديم النصح والإرشاد عن المتطلبات التجارية، وعن الكميات المناسبة للتخزين، كما يساعد تاجر الجملة تاجر التجزئة على تخطيط نشاطاتهم، و الإعلان وترويج مبيعاتهم، و تدريب رجال البيع، والمشاركة في تخطيط المتجر وتنظيمه، وطريقة عرض السلع في منافذ العرض المناسبة.

ثانيا/ الوسطاء الوظيفيون: يختلف الوسطاء الوظيفيون عن الوسطاء التجاريين أن ملكية السلع لا تنتقل إليهم، وإنما يعملون مقابل عمولة، و يقدمون بالمقابل عدد من الوظائف،¹ و يتمثل الوسطاء الوظيفيون في:

1/- السماسرة: وهو وسيط بين البائع والمشتري و قد يمثل أي منهما و يحصل على عمولة و ينتشر هذا النوع من في مجال العقارات و الأراضي والشقق السكنية،² و يقوم السماسرة بالمفاوضة بين البائع و المشتري لتسهيل

¹ زكريا أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، 323.

² عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص73.

عملية التبادل وتقريب وجهات النظر. و لايعمل السماسرة لحسابهم، كما لا يملكون السلع التي يتعاملون بها، وفي المقابل يحصل السمسار على عمولة من البائع والمشتري.¹

2/- الوكلاء: وهم ممثلون للبائع أو المشتري على بصفة دائمة،² فبعكس السماسرة يكون للوكلاء الحياة المادية للسلع التي يبيعونها و يمثل الوكلاء البائع و المشتري مقابل عمولة على أساس الوحدات المباعة أو المشتراة.³

3/- وكيل البيع: و يكون هذا الوكيل لديه السلطة الكاملة و كما يحددها العقد في بيع جميع إنتاج المنتج نظير الحصول على عمولة، ويعد وكيل البيع بمثابة مدير تسويق للمنتج، و مدير مبيعاته و له تأثير واضح على الأسعار و شروط البيع و ليس لديه مناطق بيعية محدودة و يحدد هذا بعقد رسمي بين الوكيل و البائع.

4/- وكيل المنتج: يكون لوكيل المنتج سلطة أقل من وكيل البائع فهو لا يبيع كل ما أنتجه المنتج، إضافة إلى أن عمله يكون محدود في منطقة معينة ومحدودة، و لا يستطيع التأثير بشكل كبير على الأسعار و شروط الدفع كما هو الحال في وكيل البيع. ويلجأ المنتجون إلى هذا النوع من الوكلاء عندما يرغب المنتجون بإخترق أسواق جديدة لمنتجات جديدة.⁴ ويمكن توضيح الفرق بين وكيل البيع ووكيل المنتج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03): المقارنة بين وكيل البيع ووكيل المنتج

أساس المقارنة	وكيل المنتج	وكيل البيع
عدد الوكلاء	تستخدم المؤسسة عدة وكلاء	تستخدم المؤسسة وكيل واحد
المنطقة الجغرافية	محددة	غير محددة
وظيفة البيع	إذا تم إستخدام هذا النوع من الوكلاء فإن المؤسسة غالبا ما يكون لديها مندوبو بيع	المؤسسة هنا غالبا ما يتوافر لديها مندوبو بيع
الصلاحيات	لا يمتلك أي صلاحية في مجال رسم و تنفيذ وظائف التوزيع	له دور كبير في تخطيط و تنفيذ وظائف التوزيع

المصدر: محمد عبد الفتاح، التسويق الإستراتيجي، المكتب العربي للمعارف، مصر، 2011، ص240.

5/- وكيل الشراء: يعمل على إتمام وظيفة الشراء لحساب عملائه بصورة دائمة حيث يقدم خدماته إلى عدد من المتاجر التي تمارس نشاطها في منطقة معينة، ويتلقى هذا الوكيل راتبا ثابتا في معظم الأحيان مقابل خدماته لموكليه.

¹ زكريا أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 324.

² علي موسى الددا، مرجع سبق ذكره، ص 212.

³ زكريا أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 324.

⁴ نفس المرجع و الصفحة سابقا.

6/- **وكيل البيع بالمزاد العلني:** يتولى هذا الوكيل البيع على أساس أعلى الأسعار المعروضة لحساب المنتج، ويأخذ الوكيل عمولته و يعطي الباقي للمنتج، مع ملاحظة أن المنتج قد لايقبل الصفقة إذا كان السعر الذي وصلت إليه السلعة أقل من السعر الذي يرغب به، ومن أمثلة هذا النوع مزادات الأسماك والحبوب و السيارات.

7/- **الوكيل بالعمولة:** هو وسيط يعمل بإسمه ولكن لصالح موكله مقابل عمولة، حيث يعمل على تصريف السلعة لحساب المنتج بأفضل الأسعار الممكنة في السوق بعد أن يتم إيداع البضاعة وتخزينها عنده كأمانة وليس إمتلاك . إن حرية الوكيل بالعمولة في التفاوض و تحديد سعر وشروط البيع دون العودة لى المنتج هي في الحقيقة حرية واسعة إلى حد ما، كما أنه قد يلجأ للبيع الآجل على مسؤوليته . ومن أمثلة هذا النوع إستخدامه لتسويق المنتجات الزراعية.¹

المطلب التاسع: ديناميكية قنوات التوزيع: نتيجة للتطورات في البيئة التسويقية كالتقدم التكنولوجي وزيادة وعي المستهلك و الابتكارات في الأسواق لإشباع حاجات ورغبات السوق المتزايدة، جميعها أدت إلى البحث عن طرق مبتكرة لإيصال السلع/الخدمات للأسواق المستهدفة وهو ما يعرف بديناميكية قنوات التوزيع و عدم جمودها كنظام ثابت وهذا ما أدى إلى ظهور العديد الأنظمة في قنوات التوزيع وهي كما يلي:

أولاً/ نظام التسويق الأفقي: إن نظام التسويق الأفقي يكون على نفس المستوى الوظيفي، و هو يعتبر من بين البدائل الإستراتيجية المهمة في مجال التوزيع.

1/- مفهوم نظام التسويق الأفقي:

حيث يتم من خلال هذا النظام إشترك منظمتين أو أكثر غير مرتبطة ببعض معا بوضع مواردهم وبرامجهم من أجل إستغلال فرصة تسويقية، وبالتالي يتم تخفيض تكلفة الشراء و الإعلان وبحوث التسويق و غيرها.

و من الأمثلة على ذلك قيام الجمعيات التجارية الجديدة بترتيبات بضم بنك تجاري فيها من أجل تسهيل عملية الشراء داخل المتاجر فيها و قد يكون ذلك من خلال ATM أو آلة بطاقة الفيزا في المتجر.²

2/- **مزايا نظم التسويق الأفقية (التقليدية):** يمكن إجمال أهم الصفات أو الخصائص التي تميز قناة التسويق التقليدية فيما يلي:³

¹ علي موسى الددا، **مرجع سيق ذكره**، ص ص 231، 214.

² زكريا أحمد عزام وآخرون، **مرجع سيق ذكره**، ص 341.

³ عصام الدين أمين أبو علفة، **مرجع سيق ذكره**، ص ص 55، 56.

- أنها تتكون من وحدات متفرقة ومستقلة؛

- تقوم كل وحدة بأداء مجموعة من الوظائف التسويقية المتعارف عليها تقليدياً؛

- يتم التنسيق بين أعضاء القناة بصفة أساسية عن طريق المساومة والتفاوض؛

- إن الوحدات العاملة في إطار مثل هذه المؤسسات لا تستطيع غالباً تحقيق وفورات منتظمة؛

- عادة ما يكون مؤشر ولاء الأعضاء منخفضاً كما أن هناك سهولة في الدخول إلى القناة؛

- نتيجة لكل ما سبق عادة ما تكون القناة غير مستقلة.

ثانياً/ نظام التسويق العمودي: يعتبر نظام التسويق العمودي من المواضيع المهمة و التي تسمح بالتنسيق بين مختلف العمليات الإنتاجية و التسويقية، و هذا ما يؤدي إلى تحقيق أهداف التوزيع.

1/- مفهوم نظام التسويق العمودي:

يمثل نظام التسويق العمودي في قيام الشركة المنتجة و تاجر الجملة وتاجر التجزئة بالعمل بشكل متكامل و موحد، ويدار هذا النظام من قبل أحد الأعضاء الثلاثة في النظام يدى القائد، وهو إما أن يكون المنتج أو تاجر الجملة أو تاجر التجزئة، وإزداد إتباع هذا النظام نتيجة لرغبة الأعضاء في هذا النظام للرقابة والتخلص من الصراع الناتج عن الأهداف الخاصة لكل موزع.¹

2/- مزايا نظم التسويق العمودية: تتجلى المزايا التي تحققها نظم التسويق العمودية فيما يلي:²

- نظم التسويق العمودية عبارة عن شبكات أعمال من الوحدات المترابطة يساهم كل منها من الناحية النظرية في تركيبة مثلى من الوظائف التسويقية؛

- في نظم التسويق الرأسي يتحقق التنسيق من خلال إستخدام خطط تفصيلية و برامج شاملة، وتتم برمجة أعضاء القناة لتحقيق وفورات مرتبطة بالنظام ككل؛

- الدخول في النظام محكوم بدقة بواسطة المتطلبات التي يضعها هذا النظام و أحوال السوق؛

¹ زكريا أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 340.

² عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص 59-61.

- في حالتى النظام التعاقدى و النظام الموجه الذى تسيطر عليه الشركة يتم ضمان ولاء الأعضاء عن طريق إتفاقية محددة أو عن طريق اللكية؛

- يترتب على ما سبق وجود ميل نحو الثبات النسبى فى القناة؛

- يتركز إهتمام العدد المحدود من السياسات فى هذه النظم على العلاقات بين التكلفة و حجم الأعمال و الإستثمارات فى جميع مراحل عملية التسويق؛

- يزيد الإعتماد على القرارات العلمية المدروسة و يزيد إستخدام متخذى القرارات للأساليب و المفاهيم التسويقية المصقولة والمحنكة وذلك بدلا من مجرد الإلتزام العاطفى بالطرق التقليدية السائدة و المعروفة فى حالة النظم التقليدية؛

- فى نظم التسويق الرأسى يكون للمهام روتين محدد و هيكل واضح بينما فى المؤسسات التقليدية يعتمد الأمر على المساومة و التفاوض فى كل عملية على حدة إعتمادا على قوى السوق اليومية؛

- فى نظم التسويق العمودى ينظر إلى الربح كوسيلة للإستغلال الأمثل للسوق من أجل المزايا المتبادلة للأعضاء و فى إطار خطة طويلة المدى بينما فى النظم التقليدية يتم الإهتمام بتحقيق أقصى ربح فى كل عملية على حدى؛

- إذا تصورنا وجود إمتداد أو تدرج يمثل أحد قطبيه التفاوض بالنسبة لكل عملية مستقلة فى ضوء أحوال السوق، ويمثل القطب الآخر حركة السلع بطريقة أوتوماتيكية وكجزء من خطة تسويقية طويلة الأجل؛

- تستثمر نظم التسويق الرأسى التنظيمات المبرمجة و وفورات الحجم الكبير و وفورات التتميط فى الأنشطة فى المستويات المختلفة للتوزيع بينما فى حالة النظم التقليدية يؤدي عدم وجود تخطيط طويل المدى إلى إرتفاع تكلفة التوزيع، وبالرغم من ذلك يجب ملاحظة أن تاجر التجزئة المستقل له حرية الحصول على إحتياجاته من عدد كبير من المنتجين و تاجر الجملة لكي يحقق التوافق مع السوق ، بينما مديري متاجر السلسلة التى تسيطر عليها الشركة يخضعون لقيود ومحددات من حيث القرة على التكيف مع السوق، أما من يعمل من خلال حق إمتياز فإنه يأتي تقريبا فى منتصف المسافة من حيث كل من التكلفة و القدرة على التكيف،. معنى ذلك أن المزايا المتعلقة بتخفيض التكاليف و تحقيق الوفورات تكون فى جانب نظم التسويق العمودى بينما المزايا المتعلقة بالقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة للسوق تكون فى جانب النظم التقليدية؛

- ومن وجهة النظر الإدارية فإن نظم التسويق العمودي يتم إنشاؤها لتحقيق درجة من السيطرة والرقابة على كل من تكلفة وجودة الخدمات التي يؤديها مختلف أعضاء القناة، لذلك فإن قوة هذه الأنظمة تستند إلى إستفادتها من تحديد الأدوار عن طريق نقل و إسناد الوظائف التسويقية للأعضاء، كما أن القوة تكون مركزة في مستوى واحد من القناة وذلك بحكم الملكية أما في المؤسسات التقليدية فإن هذه القوة تكون موزعة أو منتشرة بين جميع الوحدات.

3/- أنواع نظم التسويق العمودية: يتضمن نظام التسويق العمودي ثلاثة انواع تتمثل فيما يلي:

3-1/- نظام التسويق العمودي المشترك: حيث يتضمن هذا النظام كلا من مراحل الإنتاج والتوزيع تحت ملكية جهة واحدة، ومثال ذلك يكون المنتج هو الموزع نفسه.

3-2/- نظام التسويق العمودي المدار: ويتضمن هذا النظام تنسيق المراحل المتتالية للإنتاج و التوزيع من خلال حجم وقوة المنتج على أعضاء القنوات التوزيعية، ومن الأمثلة على ذلك شركة بروكتر و كامبل (Proctor et Gamble) حيث كانت قادرة على إدارة التعاون التام مع الموزعين بسبب حجمها وقوتها في السوق وبالتالي حددت للموزع العديد من الأمور مثل سياسة التسعير، تنظيم الأرفف، الترويج وواجهات العرض.

3-3/- نظام التسويق العمودي التعاقدية: ويتضمن هذا النظام وجود شركات مستقلة في مراحل مختلفة من الإنتاج والتوزيع بحيث ترتبط وتتكامل فيما بينها على أساس عقود للحصول على منافع إقتصادية ومبيعات أكبر مما لو عمل كل منهم بصورة مستقلة، وهذا أدى إلى ظهور ما يعرف شراكة القيمة المضافة،¹ حيث تحقق مزايا العمل بكميات كبيرة وحتى تضمن عدم الإضرار بمصالحها من الشركات الكبيرة في حالة عدم إتحادها معا في نظام رأسي تعاقدية ومن أمثلتها الجمعيات التعاونية الخاصة بتجار التجزئة وغيرها.² وظهر هناك ثلاثة أنواع للأنظمة التسويقية التعاقدية العمودية وهي:³

- سلسلة متاجر الجملة الاختيارية حيث يقوم تاجر الجملة بإدارة سلسلة متاجر تجزئة.

- مناجر التجزئة التعاونية حيث يقوم تاجر التجزئة بتنظيم الأعمال للقيام بالعمل.

- منظمات منح الإمتياز بحيث يصبح الموزع مانح للإمتياز.

¹ زكريا أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 340، 341.

² عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص 58.

³ زكريا أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 341.

و يمكن المقارنة بين نظم التسويق الأفقية و نظم التسويق العمودية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04): مقارنة المعايير التنظيمية للأنماط التنظيمية لمؤسسات التوزيع

المعايير التنظيمية	المؤسسات التقليدية	مؤسسات التسويق الرأسي		
		من خلال النظم الإدارية	النظم التعاقدية	النظم التي تسيطر عليها الشركة
علاقة الوحدات بالنسبة لأهداف شاملة مشتركة	لا توجد أهداف شاملة مشتركة	وحدات بأهداف متباينة مع تعاون غير رسمي على أهداف مشتركة	وحدات بأهداف متباينة مع بعض التنظيم لأهداف مشتركة	يتم تنظيم الوحدات لتحقيق أهداف شاملة متكاملة
مراكز صنع القرارات الشاملة	داخل كل وحدة	تفاعل بين الوحدات دون وجود هيكل رسمي شامل	في قمة هيكل مشترك ولكنها خاضعة لإقرارها و الموافقة عليها في مستوى الوحدة	في قمة هيكل مشترك
مراكز السلطة	توجد بالكامل في مستوى الوحدة	توجد بالكامل في مستوى الوحدة	بصفة أساسية في مستوى الوحدة	في قمة هرم الهيكل المشترك
وجود هيكلية أو ترتيبات لتقسيم العمل	ليس هناك هيكلية رسمية لتقسيم العمل في إطار شامل	هياكل مستقلة الوحدات قد يتفق على شكل مناسب للتقسيم دون أن ينعكس ذلك على هياكل الوحدات	هياكل مستقلة الوحدات قد يتفق على تقسيم العمل وقد ينعكس ذلك على هياكل الوحدات	توضع هياكل الوحدات لتحقيق تقسيم العمل داخل التنظيم الشامل
الإلتزام نحو نظم فرعية القيادة	الإلتزام نحو قادة الوحدة فقط	الإلتزام نحو قادة الوحدة فقط	توجد تقاليد أو عرف الإلتزام معدل	قواعد لدرجة عالية من الإلتزام
التوجه الجماعي للوحدات	قليل أو غير موجود	منخفض إلى مرتفع	معتدل إلى مرتفع	مرتفع

المصدر: عصام الدين أمين أبو علفة، **التوزيع (المفاهيم، الإستراتيجيات، العمليات) النظرية والتطبيق**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 64.

3-4/- نظام التسويق المتعدد: ويشمل هذا النظام على العمل بإتجاهين إما بنظام التسويق العمودي ونظام

التسويق الأفقي معا في آن واحد.¹

¹ زكريا أحمد عزام وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص 341.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على إختيار قنوات التوزيع

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على إختيار قنوات التوزيع إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية، وفيما يلي شرح لهذه العوامل:

المطلب الأول: المحددات النوعية: تتمثل المحددات أو العوامل النوعية التي يحتكم عليها في إختيار قنوات التوزيع في:

أولاً/ العوامل الخارجية المؤثرة على إختيار قنوات التوزيع: هناك العديد من العوامل الخارجية المؤثرة على إختيار قنوات التوزيع، وهي كمايلي:

1/- الإعتبارات الخاصة بالسوق المستهدف (المستهلك النهائي/ المشتري الصناعي): إن السوق المستهدف يعد نقطة إنطلاق العمل التسويقي وبالتالي يؤثر على إختيار القناة التوزيعية بصورة عديدة أهمها:¹

1-1/- نوع السوق: هل المؤسسة تتعامل مع سوق إستهلاكي نهائي أو سوق صناعي، فكما تمت مناقشته سابقا في السوق الإستهلاكية فالمنتج يحتاج إلى عدة أنواع من القنوات التوزيعية (تاجر جملة، تاجر تجزئة) بينما في السوق الصناعي يتم إستخدام (موزع صناعي، وكيل، مندوب شركة).

1-2/- حجم السوق: فإذا كان حجم السوق صغير نسبيا فإنه يتم إستخدام قنوات توزيعية قصيرة كما هو الحال في السوق الصناعي، بينما إذا كان حجم السوق كبيرا نسبيا كما هو الحال في السوق الإستهلاكي فيتم إستخدام قنوات توزيعية طويلة ومثال ذلك السلع الإستهلاكية سهلة المنال.

1-3/- حجم الطلبات: إذا كان حجم الطلبية كبير جدا فإن الشركات المنتجة تخفض عدد الوسطاء في القناة، أما إذا كان حجم الطلبية صغير فإن عدد الوسطاء يزداد كما هو الحال بالنسبة للبقالات.

1-4/- الموقع الجغرافي للسوق: إذا كان عدد المستهلكين أو المشترين الصناعيين مركزين في منطقة جغرافية واحدة فهذا يؤدي إلى إختيار قناة توزيعية قصيرة زمباشرة للإتصال بهم، بينما إذا كان السوق المستهدف منشر في مواقع جغرافية كثيرة فإن هذا يتطلب من المنتج إختيار قنوات توزيعية غير مباشرة للوصول إليهم.

1-5/- عادات الشراء: تتأثر عملية إختيار القناة التوزيعية بعادات المستهلك النهائي/ المشتري الصناعي الشرائية فبعض المستهلكين يرغبون بزيارة تاجر التجزئة للشراء لمقارنة السلع و التعرف على الأنواع المختلفة

¹ نفس المرجع، ص 326-328.

الموجودة لديهم و البعض الآخر يفضل الشراء من تاجر الجملة أو من مندوب الشركة. فهذه العوامل تحدد إختيار الوسيلة المناسبة للوصول للسوق المستهدف.

1-6/- وقت الإنتظار الذي يتحمله المستهلك: فالمستهلك بالعادة لا يستطيع الإنتظار ولهذا يجب على المنتج أن يختار قنوات توزيعية توصل السلع بسرعة فائقة أما إذا كان المستهلك النهائي/ المشتري الصناعي على إستعداد لإنتظار المنتج كما هو الحال بالنسبة للسلع الخاصة/ السلع التسويقية فإن المنتج قد يبيع مباشرة.

2/- الإعتبارات الخاصة بالوسطاء: يؤثر الوسطاء أو الحلقات الوسيطة ما بين المنتج و المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي إلى حد كبير في إختيار القناة التوزيعية، لأن أي تأثير سلبي سينعكس على المؤسسة و يؤثر على تحقيق أهدافها المخططة.¹ وتتمثل الإعتبارات المتعلقة بالوسطاء فيما يلي:²

1-2/- مدى توفر الوسطاء المرغوب فيهم: لا تتمكن المؤسسة من إختيار الوسطاء الذين ترغب بهم في بعض الأحيان لأنهم يتعاملون مع منتجات معينة مما يؤدي إلى إختيار مسالك توزيعية أخرى.

2-2/- حجم المبيعات المتوقعة: من الطبيعي أن تختار المؤسسة المسالك التوزيعية ذات المبيعات المتوقعة المرتفعة.

2-3/- عامل التكلفة: يلعب عامل التكلفة دورا مهما في إختيار قنوات التوزيع البديلة، فالقناة التي تحقق تكلفة أقل تكون هي القناة المختارة، و العكس بالنسبة للقناة ذات التكاليف العالية، فإن إختيارها قد يكون في الحالات القصوى و في حالة عدم وجود بديل مناسب لذلك.

2-4/- مستوى الخدمات التي يقدمها الوسطاء تجاه الشركة المنتجة: إن مستوى الخدمات التي يقدمها الوسطاء لخدمة سياسات الشركة المنتجة تلعب دورا هاما في إختيار قناة التوزيع، فكلما ساهم الوسيط في تقديم مستوى عال من الخدمات فإن الشركة المنتجة تميل إلى إختياره وسيطا لتوزيع منتجاتها و العكس صحيح.

3/- الإعتبارات الخاصة بالبيئة: تتمثل العوامل البيئية التي على أساسها يتم إختيار قنوات التوزيع فيما يلي:

3-1/- العوامل الإقتصادية: تتكون الدورة الإقتصادية من أربعة مراحل أساسية هي مرحلة الرخاء و مرحلة الركود و مرحلة الكساد و أخيرا مرحلة الإنتعاش و الرواج و التي تؤدي إلى الدخول مرة أخرى في مرحلة الرخاء،³

¹ ثامر البكري، التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)، مرجع سبق ذكره، ص 197.

² حميد الطائي وآخرون، التسويق الحديث (مدخل شامل)، مرجع سبق ذكره، ص 286، 287.

³ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، ط3، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 132.

ففي حالة الركود مثلا يرغب المنتجون بإختيار قنوات توزيعية قصيرة وغير مكلفة وبأقل خدمات ممكنة لتخفيض سعر المنتج على المستهلك، أما إذا كان الوضع الإقتصادي في حالة إنتعاش فإن هذا سيؤدي إلى إختيار قناة توزيعية تقدم أفضل الخدمات لأن المستهلك لن يكون لديه حساسية نحو السعر.¹

3-2/- طبيعة المنافسة السوقية: يجب على مدير التسويق أن يكون مدركا لنوع المنافسة التي يعمل في مجالها، حيث أن ذلك سوف يؤثر على تخطيط المزيج التسويقي،² فكما هو معروف فإن المنافسين لهم تأثير كبير على السياسات التسويقية للمؤسسات وخاصة فيما يتعلق بإختيار قنوات التوزيع. فزيادة حدة المنافسين بين المنتجين لمنتج واحد (ومثال ذلك بيبسي كولا وكوكا كولا) أدى ذلك إلى إمكانية الوصول إلى الزبائن بطرق مماثلة وجديدة لإختراق الأسواق بشكل فعال.

3-3/- التشريعات و السياسات الحكومية: إن القوانين و التشريعات و السياسات الحكومية تؤثر بشكل مباشر على عملية إختيار القناة التوزيعية. فالقانون التجاري الأمريكي يمنع إختيار قناة توزيعية تؤدي إلى الإحتكار لبعض المنتجات في السوق المحلي أو تؤدي إلى تقليل المنافسة بين المنتجين.³

4/- العوامل الديمغرافية: تؤثر العوامل الديمغرافية في القرارات التسويقية الخاصة بالمؤسسة مثل قرارات الترويج و التسعير و تصميم المنتجات وقنوات التوزيع،⁴ حيث أن عدد الوسطاء في القناة التوزيعية يعتمد أساسا على معدل الزيادة في عدد السكان من جهة وزيادة الدخل من جهة أخرى، حيث أن الزيادة في عدد السكان ومستوى الدخل تتطلب إستخدام القناة التوزيعية الذي يضمن الوصول إلى مختلف الأماكن التي يتواجد فيها المستهلكون.⁵

5/- العوامل الحضارية والإجتماعية: يحاول المستهلكون جمع المعلومات وإختيار المحلات الملائمة و إختيار المنتجات الملائمة وذلك من منطق إتجاهاتهم ومواقفهم و نمط حياتهم، هذه العناصر المشكلة للسلوك الإستهلاكي لها تأثير واضح على هيكل وإدارة قنوات التوزيع، لهذا فإن إتجاهات المستهلكين و أسلوب حياتهم من أكبر العوامل المؤثرة على قنوات التوزيع.

ففي الوقت الحاضر نجد أن المستهلكين أكثر ميلا للمحافظة على الموارد المتاحة، فهم يتعاملون مع المؤسسات الإقتصادية التي تحاول تأكيد هذا الميل لديهم، وإحدى الطرق التي قد تستجيب فيها المؤسسات التسويقية لهذا

¹ زكريا أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 329.

² محمد الصيرفي، التسويق الإستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 146.

³ زكريا أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 330.

⁴ ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 135.

⁵ علي موسى الددا، مرجع سبق ذكره، ص 195، 196.

الميل هي إعادة الإستخدام، فمثلا محلات التجزئة التي تتعامل مع المشروبات الباردة والألبان تحاول أن تساهم إلى حد ما في إعادة الإستخدام للعبوات المستخدمة في هذه المنتجات و ذلك مساهمة منها في المحافظة على الموارد المتاحة، مثل هذا العمل يُكون لدى العملاء إتجاهات و مواقف إيجابية تجاه هذه المحلات التي تقوم بذلك العمل مما ينعكس عليه بالإيجاب في علاقتها مع عملائها. كذلك تقوم محلات التجزئة ومن خلال حملات التوعية التي تنبأها بمساعدة العملاء والبائعين على التخلص من تلك السلع عديمة الفائدة و البحث لها عن محلات لا يمكن أن تكون مفيدة فيها، مثال ذلك شركات المزاد للسيارات، إذ يحاول الوسطاء خدمة عملائهم في البحث عن أسواق يمكنها بيع السيارات المستعملة أو قطعها. و من الأمثلة على مجالات العمل للوسطاء و التي من خلالها يحاولون التأثير على إتجاهات الأسواق المستهدفة ما يلي:

5-1/- التوجه البيئي و الإهتمام بالطاقة: يدفع القنوات التسويقية للعمل على تطوير المنتجات بالشكل الذي يساهم في إستغلال عناصر الطاقة والمحافظة على البيئة وذلك بضغطها على المنتجين لإنتاج الأفضل.

5-2/- المحافظة على الوقت: يدفع القنوات التسويقية للعمل على تطوير المنتجات التي تتطلب أقل وقت لصيانتها وإستعمالها.

5-3/- المحافظة على الصحة: يدفع القنوات التسويقية للعمل على تطوير السلع الطبيعية، العصير الطبيعي، و السلع التي تشبع أذواق المستهلكين بشكل سليم.

أما فيما يتعلق بأسلوب الحياة للعملاء، فهو من المتغيرات ذات الدلالة بالنسبة للمؤسسات التوزيعية و هي تتعامل مع أولئك العملاء، فمثلا النمط المعيشي الذي يعيشون من هم في سن 20-30 سنة من العمر يختلف عن من هم في سن 50-70 سنة من العمر، لذلك تقسيم السوق على أساس أسلوب الحياة هذا يجعل المؤسسات التوزيعية قادرة على خدمة عملائها بكفاءة أكثر من لو إعتبروا هؤلاء سوق واحد دونما إعتبار للفئة العمرية. وعليه فإن مؤسسات التجزئة مطالبة بالعناية كثيرا بأسلوب الحياة والتعامل مع هذا المتغير بصورة جدية، لذلك نجد هناك إختلاف ضمن محلات بيع الأثاث، ضمن محلات الألعاب للأطفال، ضمن محلات الأدوات المنزلية...إلخ.¹

6/-العوامل التكنولوجية: تشهد البيئة موجة عارمة من التطورات التكنولوجية والمعلوماتية و الإتصالية. فقد حدثت طفرات مذهلة في الحاسبات الإلكترونية و البرمجيات وتكنولوجيا الذكاء الصناعي مما أدى إلى تطورات مماثلة في نظم وتكنولوجيا المعلومات.

¹ هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000، ص 60-62.

كما تطورت أيضا و بشدة وسائل الإتصال عبر الفاكس و الهاتف المحمول والبريد الإلكتروني والأنترنت وغيرها، مما ساهم في إلغاء الحواجز المكانية والزمانية، فضلا عن ظاهرة التجارة الإلكترونية و التي أتاحت إمكانية عقد الصفقات والإتفاقات التجارية عبر شبكة المعلومات الدولية. وتؤثر هذه المتغيرات التكنولوجية بدرجة كبيرة على أنشطة وقنوات التوزيع، كما أسهمت في إتباع أساليب بيعية مبتكرة كالبيع بالهاتف و البيع عبر الأنترنت و البيع بإستخدام بطاقات الدفع الإلكترونية وغيرها.¹

و مؤسسات التسويق لا يمكنها إلا و أن تتعايش مع هذا الوضع الجديد و المتجدد و الناتج عن التطور التكنولوجي، ففي اليابان مثلا إستطاعت بعض محلات التجزئة البيع لزيائنها عن طريق الكمبيوتر المتلفز دونما حاجة للتعامل مباشرة مع الزبون تظهر على شاشة التلفاز لديه البضاعة المعروضة على الزبون في محل التجزئة ويقوم الزبون بالإختيار، وبعده يقوم صاحب المحل بتجهيز الطلبية وإرسالها إلى الزبون بسيارة المحل مع عنوانه أينما كان.

والبنوك اليوم تستطيع وإستخدام أدوات التكنولوجيا تقديم خدماتها البنكية لعملائها بشكل يسهل عليهم حياتهم و يوفر عليهم الكثير من الجهد و الوقت. فمثلا تستطيع عن طريق الكمبيوتر معرفة كشف حسابك والحركات عليه و أنت في مكتبك أو بيتك، و تستطيع تحصيل قيمة شيك من أي نوع لهذا البنك بغض النظر عن الفرع المسحوب عليه الشيك وذلك عن طريق كمبيوتر مركزي ترتبط به الفروع...إلخ.

ومحلات التجزئة كبيرة الحجم إستخدمت أدوات التكنولوجيا لتسهيل عملياتها الإدارية المرتبطة بخدمة العملاء، وكذلك لتسهيل الجهد الشرائي لعملائها، ففي السوبر ماركت الكبيرة ومهما كانت حجم مشترياتك تستطيع إنجازها في أقل وقت خاصة عند المحاسبة، وذلك بسبب تبني نظام محوسب لأغراض خدمة العملاء وتوفير وقتهم وجهدهم.²

7/- البيئة السياسية: تشمل البيئة السياسية متغيرات عديدة وأهمها توجهات وقرارات السلطة السياسية وصناع القرار، وإتجاهات وضغوط الأحزاب والجماعات السياسية والنقابات و التوجهات والسياسات الحكومية المتعلقة بالجمارك والضرائب والأسعار و المواصفات والعلاقات السياسية مع الدول الأخرى، والإستقرار السياسي والأمني

¹ أحمد عبد المنعم محمد شفيق، مرجع سبق ذكره، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2017/08/07 ، متاح على الموقع: <http://www. olc.bu.edu.eg/olc/images/qnwat.pdf>

² هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص ص 62، 63.

وغيرها. وتؤثر هذه المتغيرات بدرجة كبيرة على هيكل وسلوك التوزيع، لذا يجب على المؤسسة تحليل تلك المتغيرات قبل تصميم القنوات التوزيعية.¹

ثانيا/ العوامل الداخلية المؤثرة على إختيار قنوات التوزيع: هناك العديد من العوامل الداخلية المؤثرة على إختيار قنوات التوزيع، وهي كمايلي:

1/- الإعتبارات الخاصة بالمؤسسة: وهي العوامل الداخلية للمؤسسة ومدى تأثيرها في عملية إتخاذ القرار المتعلق بإختيار القناة التوزيعية،² و تتمثل الإعتبارات الخاصة بالمؤسسة فيمايلي:

1-1/- المركز المالي: إن قوة المركز المالي للمؤسسة يساعدها على إختيار قناة توزيعية خاصة بها مثل التكامل الأمامي، إذ تنتج وتبيع مباشرة و العكس صحيح إذا كانت قدرتها المالية ضعيفة فإنها لاتستطيع الوصول مباشرة إلى السوق المستهدف وبالتالي إستخدام قنوات توزيعية طويلة (غير مباشرة).

1-2/- حجم المؤسسة وشهرتها وخبرتها الإدارية: كلما كبر حجم المؤسسة وإزدادت شهرتها وتمكنت من خبرة إدارية قوية أدى هذا إلى إختيار القناة التوزيعية التي تناسبها، والعكس صحيح إذا كان حجم المؤسسة صغير و لاتتملك خبرات إدارية قوية وشهرتها غير معروفة في السوق فكلما أجبرت على إختيار قناة توزيعية قد لا تناسبها لعدم توفر الإمكانيات لذلك.

1-3/- الرقابة على قنوات التوزيع: كلما كان لدى المؤسسة القدرة على الرقابة على قنوات التوزيع فتلجأ المؤسسة إلى القيام بالتوزيع مباشرة لضبط الأسعار وجودة المنتج والخدمات الموزعة بحيث عدم السماح للآخرين للتدخل في سياستها السعرية والتوزيعية ولو كلفها ذلك كثيرا.³

1-4/- الخدمات المقدمة من البائعين: إن وجود خدمات يقدمها المنتجين للوسطاء الذين يتعاملون معهم كالترويج مثلا أو العكس إن يقوم الوسطاء بتقديم خدمات الترويج حيث سيساعد على إدخالهم في قنوات التوزيع.⁴

1-5/- المزيج التسويقي: ويعتبر المزيج التسويقي أحد العناصر المؤثرة في إختيار قنوات التوزيع، حيث أن القرارات الإستراتيجية في مجال التوزيع تكون مرتبطة بعناصر المزيج التسويقي المحدد من قبل الشركة، فإختيار

¹ أحمد عبد المنعم محمد شفيق، التوزيع بالقنوات البديلة، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2017/08/07 ، متاح على الموقع: <http://www. olc.bu.edu.eg/olc/images/qnwat.pdf>

² ثامر البكري، التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)، مرجع سبق ذكره، ص 197.

³ زكريا أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 331، 332.

⁴ نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق (مفاهيم معاصرة)، مرجع سبق ذكره، ص 203.

حلقة توزيع ما يعني إختيار مستوى معين من الأسعار و التوضيب والتغليف وسياسة الخصم والترويج وشكل الخدمة المقدمة، ويتأثر كذلك قرار التوزيع بإستراتيجية المزيج التسويقي الذي تتبعه المؤسسة حتى يكون هناك توافق في إستراتيجيات المزيج المستخدم. وكما أشرنا إليه سابقا، فعندما تقوم المؤسسة بصيغة إستراتيجيتها التسويقية فإنها يمكن أن تعطي (أو لا تعطي) أهمية وأولوية خاصة للتوزيع لكن مهما كان العنصر المفضل (أو الأهمية الكبيرة) في المزيج التسويقي يجب أن يكون متماسكا و منسجما مع بقية القرارات.¹

2/- الإعتبارات الخاصة بالمنتج: تتمثل العوامل الخاصة بالمنتج التي يتم على ضوءها إختيار قنوات التوزيع فيما يلي:

2-1/- قيمة المنتج الفنية: فكلما كانت قيمة المنتج المادية عالية جدا كلما قصرت القناة التوزيعية، إذ تلجأ المؤسسات المنتجة إلى بيعه إما مباشرة أو من خلال وكيل أو موزعها الخاص. والعكس صحيح، فكلما كانت قيمة المنتج المادية قليلة كلما زاد عدد القنوات التوزيعية المستخدمة لإيصالها إلى السوق المستهدف. ومن الأمثلة على ذلك فإن السلع الصناعية كالآلات والمعدات الثقيلة فهي ذات قيمة مادية عالية وبالتالي يتم إستخدام قنوات قصيرة لوصولها للمشتري الصناعي بينما السلع الإستهلاكية سهلة المنال تحتاج إلى قنوات أطول.

2-2/- قابلية المنتجات للتلف: فإذا كانت المنتجات سريعة التلف مثل الألبان، الأجبان (المواد الترمينية) فهذا سيؤدي إلى إختيار قنوات توزيعية لديها القدرة على إيصالها بشكل جيد للمستهلك النهائي من حيث التخزين والتبريد و الإحتفاظ بها. أما إذا كانت المنتجات غير قابلة للتلف فإن هذا يتطلب إختيار قنوات توزيعية أخرى غير الأولى من حيث قدرتها على التخزين أو الإحتفاظ بها في ظروف معينة مثل الملابس.

2-3/- حجم المنتجات ووزنها: كلما كان حجم ووزن المنتج ثقيل مثل مواد البناء فهي تتطلب قناة توزيعية تخفض تكاليف الشحن و النقل و التخزين مثل الإسمنت و الحديد، إذ تصل إلى المستهلك النهائي دون أي تكاليف إضافية وبالتالي قناة مباشرة أو قناة قصيرة، والعكس صحيح.

2-4/- السمات الفنية للمنتج: فالسلع الصناعية ذات التقنية العالية تحتاج إلى موزع مباشر وبأقصر القنوات التوزيعية، أما السلع الإستهلاكية الأخرى مثل الأدوات الكهربائية فإنها تحتاج إلى قناة توزيعية خاصة بها لإقناع المستهلك بها.

¹ حفيظة العكروف، مرجع سبق ذكره، ص 74.

2-5/- المنتجات المنتجة حسب الطلب: كلما كان هناك توجه من المستهلك النهائي/ المشتري الصناعي للحصول على منتجات خاصة حسب الطلب فإن هذا يؤدي إلى أن يتصل المستهلك النهائي/ المشتري الصناعي بالمنتج وبالتالي يتم استخدام قناة توزيعية مباشرة، أما إذا كانت المنتجات نمطية فيتم استخدام قنوات غير مباشرة.¹

المطلب الثاني: المحددات الكمية: تتمثل المحددات الكمية التي يتم على أساسها إختيار قنوات التوزيع فيما يلي:²

أولاً/ حجم المبيعات: يعتبر حجم المبيعات أحد المعايير الكمية التي تؤثر في عملية إختيار قنوات التوزيع، ذلك أن طريق التوزيع يؤثر تأثيراً مباشراً على مبيعات المنتجين وعلى تحقيق أهدافهم البيعية، فالمنتج لديه حجم تقديري للمبيعات يسعى إلى تحقيقه أو الزيادة فيه لذلك يفاضل بين قنوات التوزيع ويفضل تلك التي يمكن له من خلالها تحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات، لذلك تتم دراسة وتحليل قنوات التوزيع البديلة؛ منافذها و إمكانات كل واحدة منها من ناحية تغطية الأسواق؛ أرقام أعمالها بالنسبة للمنتجات الأخرى، عدد العملاء الذين تتعامل معهم؛ ومدى كفاءتها وجهودها في ممارستها أنشطتها وذلك لتقدير المبيعات المرتقبة من خلال هذه القنوات، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار بأن لكل طريق توزيع متطلباته وسياسته.

ثانياً/ تكاليف التوزيع: تختلف تكاليف التوزيع باختلاف قنواته، لذلك ينبغي على المنتجين تحليل النفقات المحتملة لكل طريق من طرق التوزيع المقترحة، لأن الإعتداد على حجم المبيعات فقط قد لا يكون مضللاً في حالة عدم مقارنته بتكاليف التوزيع التي سيتحملها المنتج، كتكاليف التخزين و النقل والترويج والتي تنعكس نفقاتها على سياسة الأسعار، وتتوقف حاجة المنتجين إلى القيام بهذه الأعمال أو بجزء منها أو تكليف الوسطاء القيام بها على نوع أسلوب التوزيع المتبع في تصريف المنتجات، كما أن التكاليف المترتبة عن القيام بتلك الأعمال ترتبط بنوع أسلوب التوزيع، حيث تعتبر طرق التوزيع غير المباشر أقل تكلفة من طرق التوزيع المباشر خاصة بالنسبة لبعض المنتجات منها الإستهلاكية، على أساس أن التوزيع المباشر يلقي على عاتق المنتجين مسؤولية الإتصال بمختلف المتعاملين مع المؤسسة وإيصال المنتجات إليهم سواء من خلال متاجر التجزئة التابعة لهم أو مندوبي البيع أو من خلال الطواف بالمنازل، وهو ما يتطلب جهوداً كبيراً ونفقات مرتفعة، خاصة في حال إتساع نطاق الأسواق؛ كبر حجم الإنتاج؛ إنتشار المستهلكين و إرتفاع معدلات الشراء للفرد الواحد، مما

¹ زكريا أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 330، 331.

² نادية تاهمي، مرجع سبق ذكره، ص 40-42.

يدفع بالمنتجين إلى اللجوء للوسطاء حتى تنتقل بعض أعباء التوزيع إليهم، ولكن بالمقابل سوف ينخفض إجمالي هامش الربح الذي يحصل عليه المنتج نظرا لأن الوسيط سوف يحصل على نسبة منه لقاء قيامه ببعض أعمال التوزيع التي يتحمل مصاريفها من نقل وتخزين وترويج أو استخدام للقوى البيعية وتقديم الخدمات، لذلك تظهر الحاجة دائما إلى التحليل الدقيق لتكاليف المحتملة لكل طريق من طرق التوزيع المتاحة قبل إتخاذ القرار النهائي.

ثالثا/ صافي الأرباح: يضع المنتج ضمن إعتباراته عند إختيار طريق لتوزيع منتجاته، أن يختار ما يحقق له أكبر نسبة من الأرباح الممكنة، حيث تتم مقارنة رقم المبيعات المرتقب لكل بالنسبة لكل طريق مع تكاليف التوزيع المحتملة للوصول إلى الأرباح المتوقع الحصول عليها من وراء إعتداد كل أسلوب من بين البدائل المتاحة؛ ذلك أن تكاليف التوزيع المحتملة قد تختلف عند رقم مبيعات واحد لدى قناتين من قنوات التوزيع، وقد ترتفع بالنسبة لقناة معينة ولكنها تحقق مبيعات أكبر من النفقات، وقد يحدث العكس فتتخفض تكاليف القناة غير أن التوزيع لا يتم من خلالها بالكفاءة المرجوة وبالتالي تنخفض المبيعات وصافي الأرباح.

وتجدر الإشارة هنا، إلى أن المنتج قد يفضل إختيار قناة التوزيع التي يحقق من خلالها رقم مبيعات معين دون الحاجة إلى أن يحقق صافي أرباح كبير، خاصة إذا كان التوزيع من خلال هذه القناة يحقق له درجة أكبر من الإستقرار؛ تغطية أكبر للسوق؛ سمعة جيدة؛ مركز تنافسي متميز؛ تواج في أكبر رقعة ممكنة من السوق والإستفادة من تعاون الموزعين، وهو الأفضل على المدى البعيد.

بذلك يمكن القول بأن إستخدام المعايير الكمية في عملية المفاضلة بين مختلف قنوات التوزيع يتوقف على قدرة المنتج على جمع البيانات و تحصيل المعلومات اللازمة لإستخدام هذه المحددات بكفاءة؛ أما في حال عدم توفر المعلومات الكافية و الإعتماد فقط على بيانات ومعلومات تقديرية على أساس ما لدى المنتج من خبرات سابقة، فإنه من الأفضل القيام بتجريب القناة المختارة في سوق محدود ولفترة محددة ومتابعة النتائج المتعلقة بالتكاليف والمبيعات و الأرباح قبل إتخاذ القرار النهائي في إعتداد تلك القناة لتوزيع المنتجات.

هذا و لا يعتبر إستخدام المعايير الكمية في إختيار قنوات التوزيع أمرا سهلا، نتيجة لعدم دقة المعلومات بالقدر الكافي الذي يجعل إستخدامها موضوعيا في كل الأحوال؛ ففي ظل بعض الظروف قد تتوافر الخبرة والتجربة لدى المنتجين فيما يخص المنتجات التي سبق لهم التعامل فيها منذ فترة معينة من الزمن، أما في ظل بعض الظروف الأخرى كالتعامل في منتجات جديدة أو الرغبة في الدخول إلى أسواق جديدة فإن الأمر يتطلب في هذه الحالة إعادة النظر في طرق التوزيع.

خلاصة:

من خلال ما جاء في الفصل الثاني نستنتج أنه لأجل إيصال المنتجات من مراكز الإنتاج إلى مراكز الإستهلاك فذلك يتطلب أن تسلك هذه المنتجات مجموعة من المراحل المتتابعة أو ما يعرف بقنوات التوزيع والتي تختلف في حلقاتها بالنسبة للسلع الإستهلاكية و السلع الصناعية و الخدمات، و تتضمن هذه القنوات وسطاء وظيفيون من سماسرة ووكلاء ووسطاء تجاريون متمثلون في تجار الجملة وتجار التجزئة، هذه القنوات يجب إختيارها بعناية حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها و تجعل منتجاتها متاحة أمام زبائنهم في الزمان والمكان المناسبين.

الفصل الثالث: إدارة قنوات التوزيع

تمهيد:

عندما لا يتمكن المنتج من توزيع منتجاته بشكل مباشر على عملائه أو عندما لا يناسبه فإنه عادة ما يلجأ إلى الأسلوب البديل و يقصد به قنوات التوزيع، بمعنى آخر يلجأ إلى إستخدام الوسطاء ليكونوا عبارة عن حلقة الوصل بينه و بين زبائنه. و هؤلاء الوسطاء إما أن يقوموا بشراء السلعة و يمتلكونها و يدفعون ثمنها للمنتج بهدف إعادة بيعها، و هنا تتمثل إيراداتهم بالفرق بين سعر البيع و الشراء و هؤلاء الوسطاء تجار الجملة و التجزئة أما النوع الثاني من الوسطاء فهم الوكلاء و السماسرة. وهؤلاء لا يقومون بشراء السلعة و إمتلاكها بل إن دورهم يقتصر على تحقيق الاتصال بين البائع و المشتري و يحصلون على عمولة لقاء أتعابهم و غالبا ما تكون على شكل نسبة مئوية من قيمة الصفقة و يستحقونها بمجرد توقيع الاتفاق بين الطرفين. و لعل المعضلة التي تطرح أمام المؤسسات تتمثل في كيفية إدارة هذه القنوات بما يحقق لها أهدافها.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة قنوات التوزيع

إن إدارة قنوات التوزيع هي جزء من إدارة التسويق، فهي جملة من الأنشطة الإدارية المهمة لأنها تهدف إلى تحقيق عملية التبادل و التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض تسويقي معين و الإشراف عليه للوصول إلى تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة عالية.

المطلب الأول: ماهية إدارة قنوات التوزيع

تلعب قنوات التوزيع دورا بارزا في إيصال المنتجات من مراكز إنتاجها إلى مراكز إستهلاكها، و من أجل تفعيل هذا الدور أكثر يتطلب الأمر أن يكون عمل قنوات التوزيع ضمن خطوات و عمليات إدارية متتابعة و مترابطة.

أولا/ مفهوم إدارة قنوات التوزيع: إن إدارة القناة هي مجموعة من الأنشطة الإدارية المهمة جدا لأنها تهدف إلى تحقيق عملية التبادل و التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض تسويقي معين و الإشراف عليه للوصول إلى تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة عالية، إن إدارة القناة هي جزء مهم من إدارة التسويق التي تتعلق بإنسياب المنتجات إلى أماكن إستهلاكها و تحقيق عملية التبادل.¹

¹ محمود جاسم الصميدعي، إدارة قنوات التوزيع، مرجع سبق ذكره، ص 134.

ثانيا/ أهمية إدارة قنوات التوزيع: تظهر أهمية إدارة القناة التوزيعية من خلال مايلي:¹

- التحديد الدقيق لأهداف قنوات التوزيع؛

- التخطيط و التصميم الجيد لأنشطة قنوات التوزيع؛

- التنظيم وتنسيق أعمال قنوات التوزيع من خلال تحديد الإطار العام و المهام والواجبات ثم السلطة اللازمة لتنفيذها في كل قناة، ثم تنسيق جهود كافة أعضاء القناة بالشكل الذي يمنع التشابك أو الإزدواجية بين أعمال كل عضو في القناة؛

- تحديد نطاق الإشراف و المتابعة؛

- تنسيق الجهود بين أعضاء القناة و إدارة التوزيع و التسويق في المؤسسة المنتجة؛

- وضع نظام عادل للحوافز التي تمنح لأعضاء كل قناة؛

- تحديد نطاق التحكم والرقابة.

المطلب الثاني: عمليات إدارة قنوات التوزيع: تتضمن مجموعة من الأنشطة والعمليات المتتابعة والمتكاملة و المتمثلة فيما يلي:

أولاً/ إختيار أعضاء القناة: هنا تحتاج المؤسسة لإختيار أعضاء القناة بشكل ذكي وحذر. بالنسبة للزبائن فإن قناة التوزيع هي المؤسسة، كما أن المنتجين يختلفون ويتفاوتون بقدرتهم على جذب الوسطاء ذوي الكفاءة، ولكن على المنتجين الذين يقومون بعملية إختيار الوسطاء بناء على خصائص مميزة، فيتم تقييمهم بناء على خصائص مميزة، فيتم تقييمهم بناء على عدد سنوات العمل في هذه المهنة، عدد القنوات التي لديهم، سجل الأرباح و النمو، مركز الوسيط المالي، و سمعته في السوق. فإذا كان الوسيط وكيلا فإنه يتم تقييمه بناء على عدد خطوات المبيعات التي يشغلها، أما إذا كان الوسط قوى البيع، فيتم على أساس حجم هذه القوى و جودتها وهكذا.²

¹ نفس المرجع، ص 137.

² مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص ص 395، 396.

1/- **مصادر إيجاد أعضاء القناة:** بشكل عام هناك العديد من المصادر المختلفة التي تساعد المؤسسة ومدير تسويقها في إيجاد أعضاء قنوات التوزيع الذين بالإمكان التعامل معهم بالشكل الذي يخدم مصالحها وأهدافها. وهذه المصادر هي:¹

1-1/- **الإتصال المباشر مع الوسيط:** حيث تقوم العديد من المؤسسات المنتجة بتحديد قنوات توزيعها من محورين:

- الإتصال الذي يقوم به الوسيط بالمؤسسة وإستعدادهم للتعاون معها في بيع وخدمة منتجاتها و بالتالي تقوم هذه المؤسسة بإختيار من لديهم قدرة على التعامل معهم؛

- الإتصال الذي تقوم به المؤسسة ببعض الوسطاء ذوي الإمكانيات والسمعة الطيبة في الأسواق لحثهم على التعامل معها.

1-2/- **الإتصال غير المباشر:** وهو عبارة عن قيام المؤسسة المنتجة بالإعلان عن شروط معينة تضعها ويتم من خلالها قبول التعامل مع وسطاء محددين تتوفر فيهم هذه الشروط.

1-3/- **القوى البيعية داخل المؤسسة:** بإعتبار أن هذه القوى متواجدة في نقطة التماس داخل الأسواق لذا فإن لديها معلومات مهمة عن أفضل الوسطاء الذين يمكن التعامل معهم و إعتمادهم كقنوات توزيع للمؤسسة.

1-4/- **منشورات المؤسسات التجارية:** تمثل منشورات المنظمات التجارية غير الحكومية كغرف التجارة، إتحادات الصناعة وغيرها، والتي تساعد بشكل وافر على إنتقاء الوسطاء من خلال هذه المنشورات خاصة إذا كانوا وفق لما تريده المؤسسة المنتجة.

1-5/- **العملاء في نقاط التماس:** تقوم بعض المؤسسات بإستطلاع آراء عن الوسطاء ذو الإقبال العالي عليهم و درجة ثقة هؤلاء العملاء بهم من القيام بإنتقاء ما هو مناسب منهم وفق مصلحة المؤسسة و أهدافها.

1-6/- **مصادر متنوعة أخرى:** وتشتمل العديد من الإشكال كالمعارض، البنوك التجارية، ووكالات الإعلان وغيرها، والذين لديهم معلومات عن الوسطاء داخل الأسواق التي يعملون بها، مما قد يسهل على المؤسسة إختيار ما هو مناسب لها ضمن شروطها الموضوعية.

¹ محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 139-141.

2/- معايير إختيار أعضاء القناة: إن إيجاد العديد من الوسطاء الذين يتوافقون مع ما تريده المؤسسة أمر مهم ولكن الأهم منه تحديد المعايير اللازمة لإختيار ما هو أفضل ويمثل مصلحة المؤسسة وأهدافها بشكل أحسن. هنا تقوم المؤسسة بوضع قوائم خاصة لإختيار أفضلهم، وتتمثل هذه المعايير في الآتي:¹

- مدى تميز هؤلاء الوسطاء بعضهم عن بعض في مجال أعمالهم؛
- القدرات المادية والبشرية لديهم والتي تشمل المركز المالي وعدد العاملين لدى كل وسيط ومدى مهارتهم؛
- الخبرة المتراكمة و التي تعبر عن عدد السنوات في الأعمال التي يقوم بها؛
- خطوط المنتجات الأخرى التي يتعامل بها و مدى تكاملها مع منتجات المؤسسة؛
- سجل النمو و الربح السنوي؛
- السمعة والشهرة؛
- حجم قوة المبيعات وجودتها والتي تشمل حجم المبيعات سواء كان كبيرا أم صغيرا؛
- تغطية السوق؛
- نوع نظام التوزيع المراد (توزيعا كثيفا أو مانعا أو إختياريا)؛
- مدى التعاون في مجال خدمة منتجات المؤسسة والترويج؛
- مدى الحماسة لدى هؤلاء الوسطاء للتعامل مع المؤسسة؛
- القبول بشروط المؤسسة المنتجة؛
- مدى قدرة المؤسسة على التحكم و الرقابة.

وبما أن تاجر الجملة قد يعتبر في بعض قنوات التوزيع حلقة رئيسية، فهناك جملة من المعايير يمكن إستخدامها في إختياره تتم على مستويين:²

¹ محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل ، مرجع سبق ذكره، ص 140.

² حفيظة العكروف، مرجع سبق ذكره، ص 105.

2-1/- تقييم الجهود البيعية لمؤسسة الجملة:

- فاعلية وكفاءة رجال البيع لدى مؤسسة الجملة؛

- هل رجال البيع يبيعون فعلا أم يحصلون فقط على وعود بيعية ؟

- هل المنتج يمكنه تقديم جهود ترويجية أو تدريب لرجال البيع لمؤسسة الجملة ؟

2-2/- تقييم علاقات تاجر الجملة مع قناة تسويق هذا المنتج:

- الرغبة في المحافظة على علاقات جيدة مع المنتجين من قبل تاجر الجملة؛

- درجة تعاون تاجر الجملة في حالة الترويج، التسعير، التمويل؛

- درجة العلاقة بين تاجر الجملة وتجار التجزئة الذين يتعاملون معه. لعل هذه النقطة الأخيرة تكون ذات أهمية كبيرة في إختيار تاجر الجملة في السوق الدوائي فلعلاقاتهم مع الصيادلة أهمية كبرى في تقييم مدى إنتشارهم، سمعتهم لدى هؤلاء، رضا هؤلاء على التعامل معهم فيكون للمنتج معلومات جد مفيدة في إختيار أفضل تاجر الجملة، وبشكل عام فإن تقييم علاقات تاجر الجملة مع باقي أعضاء القناة التوزيعية يكون له دور كبير في إختياره، فكلما زاد تعاونه مع أعضاء القناة زاد إحتمال الإعتماد عليه، كما أن جهوده البيعية تعتبر نقطة أساسية في إختياره، لأن هذه المؤسسات (في الصناعة الدوائية) تحكمهم علاقات متينة مع تاجر الجملة خاصة و أن القوانين الجزائرية الحالية تجبر المنتجين على الإعتماد على تاجر الجملة في توزيع المنتجات الدوائية، فيعد تاجر الجملة بمثابة إدارة مبيعات للمؤسسة المنتجة والمسؤول على تسويق منتجاتها.

3/- الإختيار الفعلي للموزعين داخل القناة: إن العدد البسيط للمعايير يكفي لإظهار مدى تعقد إختيار القنوات

حيث تتغير أهمية المعايير تبعا لنوع المؤسسة، طبيعة السوق و المنتج، فالوزن الذي يعطى لكل معيار يختلف من مصلحة لأخرى في المؤسسة، ففي حين ترشح المديرية التقنية معيار طبيعة المنتج يركز المدير التجاري على عامل المنافسة، فمن الصعب الوصول إلى ترجيح موضوعي لكل المعايير، وفي النهاية يفصل رجل التسويق في عملية الإختيار و ترجيحها لأنه يأخذ بعين الإعتبار كل العوامل التي تؤثر على عملية إختيار قنوات التوزيع. إذن يختار المنتج بإعتباره أول حلقة من منفذ التوزيع معايير الإختيار حسب أهميتها و توافقها

مع أهداف المؤسسة، فينتج لديه معايير أولية و معايير ثانوية، وبأخذه بعين الاعتبار القيود الداخلية والقيود الخارجية، يختار المنتج المنفذ، القناة، و الشريك التجاري و يقرر درجة إيكال الوظائف التوزيعية.¹

ثانيا/ تنظيم وتنسيق أعضاء القناة: يعتبر تنظيم و تنسيق أعضاء القناة التوزيعية من المراحل المهمة من إدارة القناة التوزيعية، حيث يمكن ذلك من تفعيل إنياب المنتجات من مراكز إنتاجها إلى مراكز إستهلاكها.

1/- مفهوم تنظيم وتنسيق أعضاء القناة: إن كفاءة إدارة أعضاء قنوات التوزيع يعتمد بالأساس على قدرة المؤسسة المنتجة و إدارة تسويقها بشكل خاص على مدى تنظيم و تنسيق شبكات قنواتها التوزيعية بالشكل الذي يؤدي إلى إنيابية عالية وتدفق مستمر لمنتجاتها داخل الأسواق.

إن مسألة تنظيم أعمال قنوات التوزيع وتنسيقها يعتمد أساسا على موزع سلسلة التوريد و مستوياتها، فكلما كانت هذه السلسلة قصيرة وقلت مستوياتها فإن عملية تنظيم وتنسيق جهود أعضائها يكون بشكل فعال و العكس صحيح فإن التعقيد و الصعوبة تشوب عملية تنظيم و تنسيق جهود أعضائها.

إن إعتداد المؤسسات على عدة مستويات من قنوات التوزيع يهدف إلى الوصول إلى الأسواق المختلفة و هذا الأمر يتطلب تنسيقا عاليا جدا لكي تستطيع المؤسسات تحقيق هذا الهدف.² تتضمن هذه المرحلة:³

1-1/- إختيار و تقييم الوسطاء: إن إختيار الوسيط أمر في غاية الأهمية بالنسبة لكل منتج، حيث لا يقبل أي منتج بتوزيع منتجه من طرف موزع مفلس، ولكي يكون هذا الوسيط فعالا لابد أن يكون متحفزا للعمل مع هذا المنتج الذي يجب أن لا يتوقف عن تشجيع الوسطاء بشكل دائم (رفع الهامش، قروض خاصة، المساعدة في البيع، تحسين الإشهار،...إلخ).

1-2/- التقييم: يجب على المنتج أن يقيم النتائج المحققة من طرف الوسطاء من خلال التغطية الجغرافية، مستوى المخزون، الإشهار،...إلخ.

1-3/- التعرف الجيد على الوسطاء: أول شيء يجب فعله هو تجميع كل المعطيات الضرورية عن تجارة الوسطاء أعضاء القناة التوزيعية، فالوسطاء يفضلون المنتجين الذين يفهمون طريقة عملهم و يبحثون عن القادة الذين يتحدثون لغتهم ويعرفون مشاكلهم و يفهمونهم.

¹ نعيمة غلاب، مرجع سبق ذكره، ص 60.

² محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص ص 142، 143.

³ نعيمة غلاب، مرجع سبق ذكره، ص ص 81، 82.

1-4/- المعرفة الجيدة بالمؤسسة: الوسطاء يحترمون القائد الذي يعلم بكل ما يجري في قطاع نشاطه التجاري، و الذي يستطيع الإستفادة من الفرص في السوق و الذي يعطيهم معلومات دقيقة حول المنتج و وضعيته الحالية و المستقبلية في السوق.

1-5/- تقديم النصائح: هذه الطريقة تجعل العلاقات داخل القناة شخصية و تسمح بتطويرها، تعتبر الإجتماعات التي تعقد دوريا بين مختلف المتدخلين أعضاء القناة طريقة جيدة لدراسة المشاكل و إقتراح الحلول المقبولة لكل المعنيين.

1-6/- إعداد برنامج مساعد للموزعين: يسمح للمؤسسة بالتميز عن منافسيها و يسمح أيضا بتحسين العلاقات مع الوسطاء، المساعدة في حل المشاكل التقنية للموزعين أو إعداد كتيبات بمختلف النصائح.

1-7/- خلق منفذ للمعلومات: تتعلق فعالية القناة و مراقبتها بتطبيق المبدأ التالي: بما أن رغبات المستهلكين تتغير باستمرار يجب على الوسيط أن يكون قادرا على ربط ردود أفعال المستهلكين بمبادرات المنتج.

1-8/- إجراء مراجعات و تعديلات: لابد من مراجعة طرق و برامج التوزيع نظرا للمعلومات المتحصل عليها، هذه المراجعة تقتض وجود إتصال و معلومات متبادلة بين القائد و أعضاء القناة الآخرين. لا تعمل قناة التوزيع كشبكة من العلاقات المنظمة إلا إذا خطط المنتج و تصرف مع إحترام وجهة نظر الوسطاء.

2/- أهداف تنظيم و تنسيق أعضاء القناة التوزيعية: يهدف تنظيم و تنسيق أعضاء القناة التوزيعية من إلى تحقيق جملة من الأهداف، و يمكن توضيح ذلك كما يلي:

2-1/- أهداف تنظيم أعضاء القناة التوزيعية: إن عملية تنظيم كل أعضاء القناة تهدف إلى:¹

2-1-1/- توصيف الوظائف: وهذا يعني تحديد إطار لكل وظيفة من الوظائف من خلال طبيعة المهام و الواجبات الموكلة إلى كل عضو من أعضاء القناة؛ حدود السلطة اللازمة لتلك الوظيفة.

2-1-2/- تحديد العلاقات التي تربط بين أعضاء القناة: و هذا يعني العلاقات الأفقية بين نفس المستوى من أعضاء القناة؛ العلاقات الراسبة بين عضو القناة و المستويات الأعلى كمدير التوزيع أو التسويق أو من خلال الحلقات التوزيعية، مثلا تاجر التجزئة ← تاجر الجملة ← إدارة التوزيع.

¹ محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص ص 143، 144.

2-2- أهداف تنسيق أعضاء القناة التوزيعية: إن عملية التنسيق بين أعضاء القناة تهدف إلى مايلي:¹

- منع التشابك و التداخل بين أعضاء القناة على إختلاف مستوياتهم؛
- منع حدوث إزدواج في وظائف أعضاء القناة و خاصة بين مستوى و مستوى أعلى منه من حلقات التوزيع؛
- إنسياب العمل بين أعضاء قنوات التوزيع خاصة لدى المؤسسات الكبيرة التي لها شبكات متعددة و متنوعة من قنوات التوزيع، الأمر الذي يساعد على تحقيق أهداف التوزيع بأقل جهد و وقت و تكلفة؛
- تظهر الحاجة إلى التنسيق بشكل ملح لدى المؤسسات ذات حجم الأعمال الكبير و المتشعب سوى على صعيد تنوع المنتجات التي تتعامل معها المؤسسة؛ تنوع المنتجات ذات التشكيلات الكبيرة؛ كبر حجم الإنتاج؛ تنوع الأسواق و إنتشارها الجغرافي، إعتداد شبكات متعددة و متنوعة من قنوات التوزيع؛
- إرتباط التنسيق بعملية التنظيم و خاصة تكوين البناء التنظيمي، لأن التنسيق يساعد على عدم الإرتباك بين مختلف الوظائف داخل البناء التنظيمي لقنوات التوزيع؛
- إن عملية التنسيق هي عملية مستمرة ولها تداخل مع جميع الوظائف المتعلقة بأعضاء قنوات التوزيع.

ثالثا/ تحفيز أعضاء القناة: يجب على المؤسسات أن تهتم بوسطائها كما تهتم بالمستهلك النهائي فهي تحتاج لأن تحدد إحتياجات الوسطاء و تقديم برامج تدريب و برامج حول بحوث السوق و برامج بناء القدرات لتطوير كفاءات و أداء الوسطاء. فالوسطاء ما هم إلا جهة حاجة المستهلك النهائي، كما أن المنتجين يتفاوتون بشدة في قدراتهم لإدارة الموزعين فليدهم العديد من أنواع القوى التي تستخدم في ذلك المجال مثل القوة الإجبارية، قوة منح الجوائز، القوى بمنح الوسيط أو الموزع الجوائز و الحوافز اللازمة إذا قام بتأدية عمله بالشكل المطلوب، و على نحو يزيد من المبيعات، كما أن محتوى هذه السلطات تقوم على منح الموزعين أيضا كافة أنواع التعويضات التي يطلبونها من أجل إرضاء العملاء.²

إن الإتجاه الحديث في تحفيز أعضاء قناة التوزيع يستند على بناء علاقة شراكة متكاملة ذات تقنية عالية لتنسيق كافة الجهود بين المؤسسة و أعضاء قنواتها التوزيعية. إن هذا يتم إما بإستخدام برامج إدارة علاقة العميل

¹ نفس المرجع، ص ص 144، 145.

² مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص 396.

(CRM) الذي يساعد في إدارة العلاقة مع العملاء، و إما بإستخدام نظام (PRM) و هو نظام إدارة الشركاء في المساعدة في تعيين، تدريب، تنظيم، تحفيز، و تقويم العلاقات مع شركاء القناة.¹

رابعاً/ الرقابة على قنوات التوزيع: إن تقييم أعضاء لا يخرج عن كونه عملية رقابية يراد منها تقييم أداء أعضاء القناة و ثم معالجة المشاكل أو الإختناقات و الإنحرافات عن ما هو مرسوم ضمن الخطط الموضوعة، لذلك يمكن القول على إن تقييم أعضاء القناة هو جزء حيوي من الرقابة التسويقية.²

1/- مكونات الرقابة على قنوات التوزيع: تتكون الرقابة على التوزيع من مهام جوهرية بإعتبارها فرعاً من نظام الرقابة التسويقية وهي تتضمن ما يلي:³

- الهدف التوزيعي الذي يشمل الكم والكيف بشكل واضح لكل مرحلة من الوقت و لكل مجموعة من الموزعين ورجال السعر؛

- كيان تنظيمي يجمع المعلومات التسويقية حول التوزيع مثل تقارير السوق، وهي التي تبلغ كل شهر أو كل أسبوع من مواقع البيع و من فروع السوق المركزي؛

- تصويب الإتجاهات التسويقية بالنسبة للتوزيع؛

-إعادة التخطيط التسويقي و مراجعة أهداف التوزيع؛

- تطوير أدوات الرقابة بناء على ما تم تحصيله؛

- تزويد المراقبين بما يؤهلهم في مجال الرقابة (المهارات و المعلومات) بالتعامل مع المعدات كالألات التي تراقب حركة المشتريين، و كذلك التعامل مع آلات الصرف و التعرف على العملات المزورة، و التعامل مع الحاسب الآلي في المجال الرقابي.

2/- أنواع الرقابة على أداء أعضاء القناة التوزيعية: يمكن تصنيف أنواع الرقابة على أعضاء القناة حسب الهدف منها و طبيعتها كما هو موضح في الجدول التالي إلى ما يلي:

¹ محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 148.

² نفس المرجع، ص 149.

³ نعيمة غلاب، مرجع سبق ذكره، ص ص 84، 85.

الجدول رقم (05): أنواع الرقابة على أعضاء القناة التوزيعية

نوع الرقابة	طبيعتها	الهدف	المستوى
الرقابة السابقة	وقائية/إيجابية	لتلافي الانحراف	
الرقابة الجارية	أثناء التنفيذ/روتيني	مراقبة التنفيذ من الانحراف	أعضاء القناة التابعين للمؤسسة
الرقابة اللاحقة	بعد التنفيذ	مطابقة التنفيذ مع الخطط	أعضاء القناة المستقلين
الرقابة المتعددة	تأخذ أكثر من نوع من الرقابة	تأخذ أكثر من هدف	
الرقابية الداخلية (التدقيق الداخلي)	إستمرارية (طول الوقت)	مراقبة الأداء لأعضاء القناة التابعين للمؤسسة	أعضاء القناة التابعين للمؤسسة
الرقابة الخارجية (التدقيق الخارجي)	دورية (ضمن فترات محددة)	مراقبة الأداء لأعضاء القناة المستقلين	أعضاء القناة المستقلين عن المؤسسة
الرقابة المفاجئة	وقائية/تأكيدية	التأكد من الأداء	أعضاء القناة الخارجين (المستقلين)
الرقابة الدورية	بين فترة وأخرى	مطابقة ما تم تنفيذه وما سيتم	أعضاء القناة المستقلين
الرقابة المستمرة	إستمرارية	مطابقة الأداء بشكل مستمر	أعضاء القناة التابعين للمؤسسة

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، ط2، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص ص 154، 155.

3/- خطوات الرقابة: إن جوهر الرقابة يتضمن عدد من الخطوات والمتمثلة في الآتي:¹

- تحديد الجوانب التي تتضمنها عملية الرقابة والقييم، إلا أنه من الضروري البحث عن نقاط الضعف و نقاط الإختلاف التي تتطلب تدليلها و معالجتها، أو تتطلب إهتماما إستثنائيا لكونها تمثل عائقا محتملا لتطبيق الإستراتيجية وخاصة فيما يتعلق بقنوات التوزيع وعمل أعضائها؛
- وضع معايير نموذجية للإنجاز سواء كانت معايير كمية أو نوعية على أن تكون المعايير المعتمدة منسجمة مع ماهو سائد في بيئة المؤسسة و ما يراد من أعضاء قنوات التوزيع من أنشطة مختلفة؛
- وضع أسلوب أو سياق للرقابة و ذلك بتحديد كيفية توفير نظام معلومات كفؤ من سجلات المحاسبة، سجلات الشحن، طلبيات الشراء عند كل نقطة بيع أو قناة توزيعية؛
- مقارنة الجهود و النتائج مع معايير الإنجاز و ذلك للتعرف على مدى تنفيذ الخطة التوزيعية من قبل أعضاء القناة، الأمر الذي يؤدي إلى التعرف على الإنحرافات عند حصولها و محاولة معالجتها بشكل صحيح؛

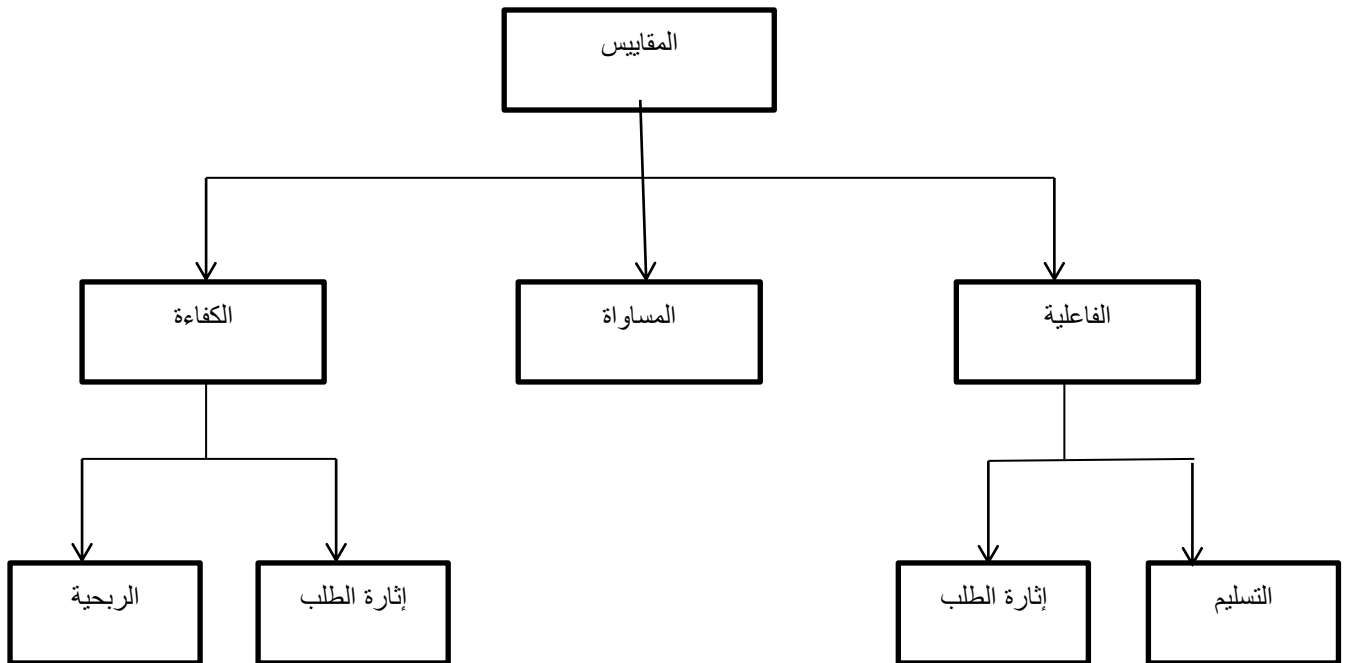
¹ محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل ، مرجع سبق ذكره، ص ص 150، 151.

- وضع الحلول اللازمة عند حصول الإنحراف وتشجيع المعنيين على إعتماها لتصحيح آدائهم.

خامسا/ تقييم قنوات التوزيع: إن قيام المؤسسة بإختيار الموزعين و تحفيزهم قد لا يضمن أن يكون أداء هؤلاء مطابق لما هو متوقع أن يكون عليه من وجهة نظر المؤسسة، لذا عليها القيام بفحص دوري و تقييم أداء الموزعين عن طريقة مجموعة من الخطوات للوصول إلى نتائج تؤكد سلامة الأداء أو وجود إنحرافات فتقوم بتصحيحها بالطرق التي تراها مناسبة.¹

أولا/ أبعاد قياس الأداء: نظرا لكون الأداء مفهوم متعدد الأبعاد فإنه يمكن تقييم أداة قناة التوزيع من أكثر من زاوية، و الشكل التالي يبين أبعاد قياس الأداء:

الشكل رقم (05): أبعاد قياس الأداء



المصدر: عصام الدين أمين أبو علفة، التوزيع (المفاهيم، الإستراتيجيات، العمليات) النظرية والتطبيق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 186.

1/- فاعلية قنوات التوزيع: تظهر فاعلية قنوات التوزيع من خلال:²

- إن الوظائف التسويقية تؤدي بواسطة مؤسسات تشكل مؤسسات توزيع تجارية؛

¹ حفيظة العكروف، مرجع سبق ذكره، ص 108.

² عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص ص 186-187.

- إن محصلة أداء هذه الوظائف هي توفير السلع و الخدمات بالكميات المطلوبة (حجم الطلبية)؛ في الوقت الذي تطلب فيه (وقت التسليم)؛ في عدد من المواقع التي تعرض فيها (لامركزية السوق)؛ و غالبا ما يصاحبها أصناف بديلة أو مكملات (إتساع التشكيلة)؛

- في ضوء النقطة السابقة يمكن إعتبار أن مخرجات مؤسسة التوزيع التجارية تتضمن نفس الجوانب الأربعة السابقة أي حجم الطلبية؛ وقت التسليم؛ لامركزية السوق؛ إتساع التشكيلة؛

- يشكل المستهلكون و المشترون الصناعيون عاملا أساسيا في مؤسسة التوزيع نتيجة مساهمتهم في الوظائف التسويقية.

ليست هناك مقاييس كمية تعطي صورة شاملة للأداء الكلي لمخرجات قنوات التوزيع إلا التقديرات الإجمالية لكمية و قيمة السلع و الخدمات التي تمر من خلال المؤسسة. غير أنه من الممكن رصد عدد من التغيرات عبر التطور التاريخي و التي من الممكن التعبير عنها وصفا و تتمثل أهم هذه التغيرات فيما يلي:¹

هناك زيادة ملحوظة في متوسط الكميات التي يشتريها المستهلك أدت إلى:

- الحاجة إلى مساهمات و مخرجات أقل من مساهمات مؤسسة التوزيع؛

- تمكين تجار التجزئة من شراء كميات أكبر مما يخفض حاجتهم إلى خدمات تجار التجزئة؛

- يؤدي تخفيض مخرجات خدمات المؤسسة إلى تخفيض تكاليف التوزيع؛

- ينتج عن انخفاض تكلفة التوزيع إمكانية تخفيض سعر البيع إلى المستهلك النهائي.

ليس هناك انخفاض واضح في إستعداد المستهلك أو المشتري لقبول تواريخ تسليم أو إنتظار أطول للمنتجات التي يشترونها غير أن ندرة الموارد قد تغير ذلك في المستقبل و يكون على المستهلك الإنتظار أو ترشيد الإستهلاك:

ولكن من ناحية أخرى أدى إرتفاع مستوى المعيشة إلى زيادة ما يرغب المستهلك في شرائه من مكان واحد و ينتج عن ذلك:

- طلب تشكيلات واسعة و زيادة المخزون في المؤسسة؛

¹ نفس المرجع، ص ص 189-190.

- إرتفاع مستوى مخرجات المؤسسة؛

- زيادة حجم المتاجر بسبب زيادة عدد الأصناف؛

- هناك مشاكل تصاحب زيادة التشكيلة إلى المستوى الذي يطلبه المستهلك؛

- قد يصل الأمر إلى الإحتفاظ بما يفوق ما يتوقه المستهلك؛

- قد تؤدي هذه الوفرة إلى عدم كفاءة إستخدام الموارد و إرتفاع الأسعار بالنسبة للمستهلك.

2/- المساواة في خدمة الأسواق: نظرا للعدد الهائل من متاجر الجملة والتجزئة في الوقت الحاضر قد يصعب

على الشخص تصور وجود عديد من السكان لإستخدامهم مؤسسات التسويق بدرجة كافية على الأقل من ناحية توافر السلع و الخدمات بأسعار معقولة. و يمكن إجمال أهم النقاط المتعلقة بذلك فيما يلي:¹

- هناك أدلة على وجود تفرقة في التسعير و منح الإئتمان ضد جماعات الأقليات؛

- عدم توافر تشكيلات واسعة من السلع المسعرة تسعيرا مناسباً و كذلك الخدمات، و أن سبب ذلك يرجع إلى هيكل التجارة أكثر مما يرجع إلى تحيز عنصري؛

- لا توجد في هذه المناطق متاجر أقسام أو متاجر سلسلة كبيرة مما يحرم سكانها من المزايا المتاحة لقرنائهم في المناطق الحضرية؛

- إن قدرة الفقراء على الإنتقال محدود و لهذا فإنهم يعتمدون على المتاجر الموجودة في مناطقهم ومن المعروف أن هذه المتاجر تباع بأسعار مرتفعة و تقدم الإئتمان مقابل فائدة، ومع ذلك فإن ربحيتها منخفضة جدا مما يدل على أن تكاليفها عالية جدا.

3/- كفاءة قنوات التوزيع: سنغطي هذا الجانب من زاويتي الإنتاجية والربحية:

3-1/- الإنتاجية: الإنتاجية هي العلاقة بين الإنتاج و العوامل التي تسمح بالحصول على

المدخلات/المخرجات. تبنى Achabal et al هذا التعريف في ميدان التوزيع، و إقترح معيارين لقياسه:

- الهامش الإجمالي/ساعة عمل اليد العاملة الذي يعكس إنتاجية العمل؛

¹ عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص 191.

- الخدمة المقدمة للمستهلك و التي تقيس إنتاجية الشراء.¹

إذا تعتبر الإنتاجية مقياسا للكفاءة لأنها تقيس استخدام المدخلات مثل الأرض و العمل و رأس المال للحصول على مخرجات مثل حجم المبيعات و الربح و القيمة المضافة.

أي أن قياس إنتاجية عضو المؤسسة يتم من خلال نسبة مخرجاته إلى الموارد التي إستخدمت لإنتاج هذه المخرجات.

$$\frac{\text{كمية المخرجات}}{\text{كمية المدخلات}} = \text{إنتاجية المؤسسة}$$

و عند حساب هذه النسبة في المؤسسات التسويقية غالبا ما يستخدم حجم المبيعات للتعبير عن المدخلات.

فعلى سبيل المثال: إذا توافرت البيانات الآتية عن مؤسسة تعمل في مجال تجارة الجملة:

- يصل متوسط عدد العاملين 50 فردا في السنة؛

- عدد أسابيع العمل الفعلي 47 أسبوعا في السنة؛

- عدد ساعات العمل 45 ساعة في الأسبوع بما في ذلك الأوقات الإقتصادية؛

- بلغت المبيعات السنوية 8 مليون دج.

$$\text{و عليه فإن إنتاجية العمل في المؤسسة تساوي} = \frac{\text{كمية المخرجات}}{\text{كمية المدخلات}} = \frac{8000000}{45 \times 47 \times 50} = 75.65 \text{ دج.}^2$$

3-2/- الربحية: و هي المكون الثاني للكفاءة حسب El ansari et Stern تستعمل لقياس الأداء المالي

للمؤسسة، لقياسها يجب تحليل عدد معين من العناصر.³ و يمكن بيان أهم هذه الجوانب على النحو التالي:

- الربحية أو العائد على الإستثمار؛

- السيولة أو القدرة على مواجهة الإلتزامات المالية قصيرة الأجل؛

¹ نعيمة غلاب، مرجع سبق ذكره، ص 105.

² عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص 193.

³ نعيمة غلاب، مرجع سبق ذكره، ص 105.

- هيكل التمويل أو رافعة التمويل؛

- نمط نمو المبيعات والأرباح؛

- النمو المحتمل أو المتوقع للمبيعات و الأرباح.

ومع ذلك هناك قبول عام للعائد على الإستثمار كمؤشر للأداء في مجال تجارة الجملة والتجزئة،¹ كما تعتبر الأكثر إستخداما في المفاضلة بين قنوات التوزيع التي يرغب المنتج أو المؤسسة المنتجة إعتمادها إستنادا لما تحققه من عائد على الإستثمار. إن هذه الطريقة تتم وفق المعادلة التالية:

$$Ri = \frac{Si - Ci}{Ci}$$

حيث:

Ri : العائد على الإستثمار المرتبط بالقناة.

Si : المبيعات المتوقعة للقناة.

Ci : التكلفة المتوقعة للقناة.²

مثال:

إحدى المؤسسات الإنتاجية لديها كميات من الإنتاج المعد للبيع إلى جهات خارجية، و توفرت لهذه المؤسسة إثنين من بدائل منافذ التوزيع (A, B)، بحيث أن لكل منفذ توزيعي حسابات إقتصادية خاصة به و ذلك كما هو أدناه:

المنفذ التسويقي (A):

- المبيعات المتوقعة 70000 دج.

- النفقات و المصروفات المرتبطة بهذا المنفذ هي كما يلي:

المباشرة 8000 دج.

¹ عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص 194.

² محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 397.

الغير مباشرة 2000 دج.

المنفذ التسويقي (B):

- المبيعات المتوقعة 50000 دج.

- النفقات و المصروفات المرتبطة بهذا المنفذ هي كما يلي:

المباشرة 6000 دج.

الغير مباشرة 3000 دج.

المطلوب:

أحسب كل من العائد على الإستثمار للمنفذين (A) و (B)، وماهو المنفذ الذي تختاره المؤسسة الإنتاجية ؟

الحل:

إستنادا إلى ما تقدم فإن العائد على الإستثمار لكل واحد من هذه المنافذ التوزيعية يحسب كما يلي:

1/- العائد على الإستثمار للمنفذ التوزيعي (A):

$$RA = \frac{SA - CA}{CA} = \frac{70000 - (8000 + 2000)}{(8000 + 2000)} = \frac{70000 - 10000}{10000} = \frac{60000}{10000} = 6$$

2/- العائد على الإستثمار للمنفذ التوزيعي (B):

$$RB = \frac{SB - CB}{CB} = \frac{50000 - (6000 + 3000)}{(6000 + 3000)} = \frac{50000 - 9000}{9000} = \frac{41000}{9000} = 4.6$$

وبناء على ما سبق فإن المؤسسة الإنتاجية قيد الدراسة يفترض أن يقع إختيارها على المنفذ التوزيعي (A) بدلا من (B) لكون الأول يحقق عائد على الإستثمار أعلى من الثاني.¹

ثانيا/ مراحل عملية تقييم أعضاء القناة التوزيعية: تمر عملية تقييم أعضاء القناة التوزيعية بعدة مراحل تتمثل في:

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، علي عبد الرضا الجياشي، الأساليب الكمية في التسويق، جبهة للنشر و التوزيع الأردن، 2004، ص ص 182-183.

1/- تطوير و تحديد معايير تقييم أداء أعضاء القناة التوزيعية:

إن أول خطوة في تقييم أداء أعضاء القناة التوزيعية هي تطوير معايير للتقييم و التي يجب أن توضع بشكل واضح ومحدد، و الجدول الآتي يوضح هذه المعايير:

الجدول رقم (06): معايير تقييم أعضاء القناة التوزيعية

المعايير النوعية	المعايير الكمية
- درجة التنسيق في المؤسسة؛ - درجة التعاون؛ - درجة الخلافات؛ - درجة الإتفاق على الأدوار؛ -الإعتراف بالأهداف المشتركة على مستوى المؤسسة ككل؛ - درجة وجود قيادة للمؤسسة؛ - درجة تداخل أو إزدواج الوظائف؛ - درجة الإلتزام نحو المؤسسة؛ - درجة المرونة في نقل الوظائف؛ - توافر المعلومات عن المخزون، خصائص المنتجات، بيانات عن الترويج، أحوال السوق، الخدمات المتاحة، التغيرات التنظيمية؛ - إستيعاب التكنولوجيا الجديدة؛ - الإبتكار في التوزيع و الذي تم إستخدامه في المؤسسة؛ - درجة تنميط المهام؛ - العلاقات مع الإتحادات التجارية؛ - العلاقات مع جماعات المستهلكين.	- إجمالي تكلفة التوزيع للوحدة؛ - تكلفة النقل للوحدة؛ - تكلفة التخزين للوحدة؛ - تكلفة الإنتاج للوحدة؛ - التكلفة المتعلقة بتقادي نفاذ المخزون؛ - نسبة الوحدات التي حدث فيها نفاذ للمخزون؛ - نسبة المخزون المتقادم؛ - نسبة الديون المعدومة؛ - مستوى خدمة المستهلك على أساس المنتج و القطاع من السوق؛ - دقة التنبؤ بالمبيعات؛ - الأخطاء في ملء أوامر الشراء؛ - عدد الأسواق الجديدة التي تم دخولها؛ - نسبة حجم المبيعات في الأسواق الجديدة؛ - نسبة التخفيضات؛ - عدد و نسبة الوسطاء الذين توقفوا عن العمل؛ - عدد و نسبة الموزعين الجدد؛ - نسبة السلع التالفة؛ - نسبة الشحنات التي حدثت بها أخطاء (وجهت خطأ)؛ - حجم الأوامر؛ - القدرة على إستيعاب التكنولوجيا الجديدة؛ - نسبة الشحنات التي نقل عن حمولة السيارة الكاملة إلى تلك التي تصل إلى السيارة الكاملة؛ - تكاليف الطاقة؛ - عدد شكاوي المستهلكين.

المصدر: عصام الدين أبو علفة، التوزيع (المفاهيم، الإستراتيجيات، العمليات)، الجزء الثاني، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 202-204: بتصرف.

2/- تقييم أعضاء القناة التوزيعية باستخدام تلك المعايير: نتيجة لوجود العديد من المعايير التي سبق التطرق لها في الفترة السابقة، فإن أمام المنتج عدة أساليب يمكن إعتادها في إجراء عملية التقييم ومن ثم التقويم لأداء أعضاء قنوات التوزيع على إختلاف أنواعهم و مستوياتهم ولكن بشكل عام هناك ثلاثة أساليب متبعة في هذا المجال يمكن من خلالها إستخدام معايير التقييم الخاصة بأعضاء القناة:¹

تقييم الأداء بإستخدام معيار واحد أو أكثر على إنفراد: يتم وفق هذا الأسلوب إعتداد معيار واحد أو أكثر، وحسب رأي القائمين على عملية التقييم في قياس أداء أعضاء القناة، وهنا لا يتم تجميع إستخدام المعايير المختلفة من أجل الوصول إلى تقييم عام للأداء.

إستخدام معايير متعددة مجتمعة بطريقة غير رسمية و ذلك لتقييم الأداء العام نوعيا: يعتبر هذا الأسلوب أكثر تقدما في مجال تقييم أعضاء القناة، حيث يتم جمع كافة المعلومات بطريقة غير رسمية عن نتائج إستخدام عدة معايير مختلفة بالشكل الذي يعطي صورة واضحة تسهل عملية تقييم أداء عضو القناة بشكل أكثر علمية ودقة.

إستخدام معايير متعددة مجتمعة بطريقة غير رسمية لتقييم الأداء العام كليا: إن هذا الأسلوب يعتمد على مؤشرات الكمية من خلال إعطاء ترجيح أو أوزان مختلفة لكل معيار وفقا لأهميته النسبية في تقييم الأداء، فقا لهذا الأسلوب فإنه يتم إعتداد أساليب كمية خاصة لتقييم كل عضو طبيعي، إن هذا الأسلوب الأكثر دقة وعملية في التقييم حيث يعطي الحكم على الأداء بشكل رقمي (كمي) لا يقبل الشك أو النقاش.

3/- الإجراءات التصحيحية لمعالجة الانحرافات: الخطوة التالية بعد تقييم أعضاء القناة هي معالجة الانحرافات من خلال الأخذ بعين الإعتبار عدة إجراءات الغرض منها تصحيح ما أنتجته عملية التقييم من أخطاء، مشاكل أو إختناق تواجه عمل أعضاء القناة.

بالحقيقة إن الإجراءات التصحيحية تعتمد بشكل أساسي على التشخيص الدقيق للأخطاء أو المشاكل، أي التأخير العلمي و الصحيح لها، ماهية المسببات التي تصف هذه الانحرافات و المشاكل.

هنا فإن التقييم العميق و الدقيق عامل مهم في معرفة السبب و جذوره، لأن الوصول إلى الجذور أو أعماق المشكلة أو الانحراف كفيل بتحديد الأسلوب الأفضل و الأنسب للمعالجة، لذلك فإن القرارات المتعلقة بالإجراءات التصحيحية لابد لها أن تكون في صلب الموضوع و تكون جذرية و ليست هامشية بعيدة عن الدقة و الموضوعية الأمر الذي يؤدي لعدم معالجة الموضوع (المشكلة أو الانحراف) بشكل يتوخى الدقة و الموضوعية

¹ محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل ، مرجع سبق ذكره، ص 165-167.

و إزالة المسببات التي تقف وراء المشكلة أو الإنحراف.¹ و من أهم القرارات التي يمكن للمنتج إتخاذها بناء على التقييم:²

- مكافأة الموزع الجيد على الأداء؛

- مساعدة الموزع ضعيف الأداء على تطوير أداءه؛

- إضافة أو حذف بعض الوسطاء الذين تتعامل معهم المؤسسة؛

- إضافة أو حذف بعض قنوات التوزيع المستخدمة بما تحويه من وسطاء؛

- إعادة النظر في هيكل وسياسة التوزيع؛

- إعادة النظر في أسلوب إختيار الموزعين؛

- إعادة النظر في تحفيز الموزعين؛

- إعادة النظر في أسلوب متابعة الموزعين.

سادسا/ تعديل قنوات التوزيع: إن شعور المنتجون بعدم الرضا من أداء تلك القناة بعد مراجعة دورية لتقييم عمل القنوات فتصبح القناة لا تعمل كما هو مخطط لها إما بسبب تغير أنماط شراء المستهلك أو بسبب تغير و توسع السوق أو بسبب المنافسة، عندها فإن القناة تكون بحاجة لإعادة الترتيب و إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.³ ومن بين أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسات إلى القيام بعملية تعديل قنوات التوزيع ما يلي:

- تغير ظروف السوق والمنافسة، أو تغير الإستراتيجيات التسويقية للمؤسسة؛

- التطورات التكنولوجية و إستحداث قنوات توزيعية جديدة؛

- تقييم أداء قنوات التوزيع، و ما قد يترتب عن ذلك من إتخاذ إجراءات تصحيحية.

و تعتبر دورة حياة المنتجات، أحد الأسباب التي من أجلها يتم إحداث التعديلات في قناة التوزيع حيث تتغير إستراتيجية التوزيع وفقا لتغير تلك المراحل، ففي أولى مراحل دورة حياة المنتج و هي مرحلة الإطلاق تقتصر

¹ محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل ، مرجع سبق ذكره، ص 168.

² حفيظة العكروف، مرجع سبق ذكره، ص 112.

³ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص 396، 397.

عملية التوزيع على نقاط بيع محددة وبالتالي سيكون التوزيع إنتقائياً يقتصر على عدد قليل من الموزعين، بينما في المرحلة الثانية وهي مرحلة النمو تبدأ عملية التوزيع بالتوسع لتشمل عدداً أكبر من الموزعين، و كذلك هو الحال بالنسبة للمرحلة الثالثة للدورة وهي النضج التي تتسع فيها عملية الإستهلاك أو الإستخدام بشكل كبير، أما فيما يخص آخر مرحلة من دورة حياة المنتج وهي مرحلة الزوال فإن سياسة التوزيع ستتغير نتيجة لتراجع الطلب على المنتجات و انخفاض مبيعات المؤسسة وبالتالي فإن عدد الموزعين سينخفض، بحيث سيتم الإبقاء على نقاط البيع الأكثر ربحية فقط.¹

المبحث الثاني: الأنشطة التسييرية لقنوات التوزيع

تتولد نتيجة المعاملات التي تتم على مستوى كل منفذ توزيعي بين حلقات التوزيع مجموعة من العلاقات و السلوكات، تتمثل هذه العلاقات فيما يلي:

المطلب الأول: الصراع في قنوات التوزيع: يؤكد معظم الباحثين على وجود الصراع في كل منافذ التوزيع، ولكنه لا يظهر بنفس الشكل في كل المنافذ، وهذا يعود إلى إختلاف أسبابه؛ حالته (كامن، ظاهر)؛ شدته...إلخ. يمكن أن تنشأ الصراعات من تضارب مصالح لمنتج مع الموزع، حيث يبحث كل منهما إلى تعظيم إستقلاليتيه تجاه الآخر.²

أولاً/ أنواع الصراع في قنوات التوزيع: يمكن التمييز بين عدة أشكال للصراع بين مختلف أعضاء منفذ التوزيع:

3

1/- الصراع الأفقي: إن الصراع الذي يحدث بين المؤسسات أو الأفراد في نفس مستوى القنوات يطلق عليه بالصراع الأفقي، فعلى سبيل المثال بعض وكلاء شركة (Ford) في شيكاغو قدموا شكوى بخصوص وجود وكلاء آخرين في نفس المدينة و في نفس المستوى أو المرتبة من القناة يقومون بسرقة المبيعات بتسعييرهم المنخفض جداً أو بإعلانهم خارج مناطقهم المحددة لهم. إن مثل هذا الأمر يؤدي إلى الصراع بين أعضاء القناة التوزيعية مما يؤدي إلى تضارب بين الأعضاء و الذي يؤثر على أدائهم بالشكل المرغوب و المستمر بالنسبة لأعضاء القناة ككل.

¹ نادية تاهمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 55، 56.

² نعيمة غلاب، مرجع سبق ذكره، ص 92.

³ محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص ص 197، 198.

2/- **الصراع العمودي:** إن الصراع العمودي يحدث بين مستويين مختلفين من نفس القناة، إن هذا النوع من الصراع أو التعارض هو الأكثر شيوعاً في الحدوث فمثلاً حصول نزاع بين شركة (جنرال موتورز) وموزعيه بسبب تذمر هؤلاء الموزعين من سياسة المؤسسة بخصوص إجبارهم على إتباع سياسات التسعير، الإعلان و الخدمات كما ترغب المؤسسة. إن هذا الأمر يترك شعوراً لديهم بأن ليس لهم أي دور على الرغم من مبدأ المشاركة كأعضاء في القناة.

كما أن تجاوز تجار الجملة و التسويق مباشرة إلى تجار التجزئة من قبل المؤسسة المنتجة قد يؤدي إلى نزاع آخر بين المؤسسة المنتجة و تجار الجملة الذين هم أعضاء في قناة التوزيع لهذه المؤسسة، فعلى الرغم من الإنعكاسات السلبية لهذا الصراع إلا أن هناك بعض المختصين يشيرون إلى أنه شكل من أشكال المنافسة الصحيحة وذات أثر جيد على عمل القناة، فبدونها يمكن أن يصبح عمل القناة غير إبتكاري و سلبي مما يعزز من الأداء وجعله أكثر كفاءة وفعالية، إلا أن الخلافات كبيرة و عميقة ولفترة طويلة قد يؤثر سلباً على الأداء الفعلي لأعضاء القناة، و بالتالي قد يخرج عن السيطرة مما يخلق فوضى في عمل أعضاء القناة و إنعكاساتها غير المرضية على عمل جميع الشركاء في القناة.

و يمكن تبين أسباب الصراع الذي ينشأ بين المورد و تاجر التجزئة على النحو التالي:

الجدول رقم (07): مجالات الصراع بين المورد و تاجر التجزئة

إدراك تاجر التجزئة أن:	إدراك المورد أن:
رجال البيع التابعين للمورد كل ما يهمهم هو زيادة مبيعاتهم دون مراعاة لقدراتهم التوزيعية.	تجار التجزئة مشغولون بالتحايل للحصول على أحسن الأسعار من الموردين.
رجال البيع التابعين للمورد لا يتفهمون أهدافه و مصالحه.	تجار التجزئة تنقصهم إستقلالية إتخاذ القرارات.
رجال البيع التابعين للمورد لا يمدونه بالخدمات الكافية داخل المتجر.	تجار التجزئة يتجاهلون أو يتحركون ببطء شديد في قبول الصفقات الترويجية.
الموردون لا يقدمون أسلوباً مخططاً للترويج	تجار التجزئة يتعاملون في خطوط منتجات كثيرة تفوق قدراتهم الإدارية.
	تجار التجزئة يرفضون التعاون خوفاً من أن يصبحوا أسرى للمورد

المصدر: عصام الدين أمين أبو علفة، التوزيع (المفاهيم، الإستراتيجيات، العمليات) النظرية والتطبيق، مؤسسة حورس الدولية

للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 153.

ثانيا/ مسببات الصراع بين أعضاء القناة التوزيعية: هناك مجموعة من الأسباب للصراع نذكر أهمها فيما يلي:¹

1/- **عدم تماثل الأهداف:** ويعد أهم أسباب الصراع فلكل عضو من أعضاء القناة أهدافه الخاصة، و عندما تكون هذه الأهداف متناقضة أو غير منسجمة (مع أهداف باقي الأعضاء) فإن إحتدام الصراع و التضارب سيزداد، فمثلا قد يريد المنتج التواجد في عدة مناطق أو يريد تغطية أكبر لكن تاجر الجملة يهتم بتحقيق رقم أعمال معين يمكنه الوصول إليه بالتركيز على منطقة محددة و لا يبذل مجهودات للوصول إلى باقي المناطق، أو كرغبة منتج لدواء معين دفع منتجه (دواءه) عبر قناة التوزيع عن طريق تاجر الجملة لكن هذا الأخير غير مهتم و يهدف إلى تحقيق رقم أعمال حدده مسبقا ببيع منتجات مؤسسة منافسة قد تحتاج منتجاتها إلى مجهود و ترويج أقل.

2/- **الإنحراف عن الدور:** تطرقنا في شأن تصميم قنوات التصميم أن هناك مرحلة تحدد فيها أدوار الأعضاء، ويعرف دور العضو على أنه مجموعة ما يتوقعه الآخرون منه من تصرفات حين إشغاله لمنصب معين، كتوقع المنتج من تاجر الجملة التسديد في الآجال المحددة، أو توقع هذا الأخير من الأول تغليف المنتجات بطريقة جيدة لحمايتها من التلف. فإذا لم تتحقق هذه التوقعات فهناك احتمال للتصادم بين الطرفين.

3/- **الإختلاف في إدراك الواقع:** ينظر أعضاء القناة بصورة مختلفة إلى ظاهرة ما، فهذا يتوقف على ما لهم من معلومات، وكيفية إستعمالها مع ما يتناسب مع معتقداتهم أو خبراتهم السابقة، كأن ترغب مؤسسة منتجة للدواء في القيام بجلسة مع قوى بيع تاجر الجملة من أجل الترويج لمنتج معين ودفعهم إلى بيعه عن طريق تزويده بعدة معلومات حوله وذلك من أجل تسهيل عملية بيعه أو زيادتها، ولكن قد يعتبر المسؤول التجاري لدى الموزع أن ذلك تضییع للوقت أو خسارة مالية بإعتبار أن قوى البيع تكون لا تعمل.

4/- **صعوبات الإتصال:** يعد الإتصال عامل أساسي في أداء القناة ونقطة هامة في تحليل سلوك أعضاء القناة، ويعرف على أنه التقاسم الرسمي وكذلك غير الرسمي للمعلومات ذات معنى وفي الوقت المناسب بين المؤسسات. فيمكن زيادة التنسيق بين أعضاء القناة من خلال تبادل المعلومات بطريقة رسمية وغير رسمية، وبشكل متكرر وطبعا تكون في إتجاهين، فالإتصال الفعال من شأنه التقليل و حتى الوقاية من الصراع، لكن سوء الإتصال قد يؤدي إلى تفكك القناة، فإذا إفترضنا أن المنتج قد غير في أحد عناصر المزيج التسويقي دون إعلام موزعيه فسوف يظهر هؤلاء بمظهر الجاهلين في مجال التوزيع و يخرجون أمام زبائنهم.

¹ حفيظة العكروف، مرجع سبق ذكره، ص122.

ثالثاً/ أساليب معالجة الصراع بين أعضاء القناة التوزيعية: لمعالجة الصراع يمكن اعتماد أسلوبين في ذلك وهما:¹

- أن يكون هناك إنفصال بين كل طرف من أطراف قناة التوزيع لتقليل الإحتكاك إلى أدنى حد ممكن و إزالة حالة الغموض و الالتباس في العمل، و الإتفاق على مستوى محدد من الأداء و تحت إشراف الحلقة الأعلى في سلم القناة التسويقية. أي أن العاملين من تجار الجملة يخضعون إلى إشراف الشركة المنتجة والمسوقة و أن يعمل كل واحد منهم بشكل منفصل عن الآخر و بعيد عن الإحتكاك الذي يقود إلى الصراع، ولكنهم جميعاً متفقون على مستوى من الأداء للعمل التسويقي يحدده المنتج الرئيسي (المؤسسة المسوقة) و بما لا يحدث أضرار في إنسياب السلع إلى السوق. أو قد يكون الصراع حاصل بين تجار التجزئة و يتم الإشراف و التوجيه من قبل تاجر الجملة و على ذات المنحنى المذكور.

- إقرار أعضاء القناة بالإتفاق فيما بينهم على إختيار قائد لغرض الإحتكام إليه في الرقابة و السيطرة على حركة التوزيع و بما يحول دون حصول أي صراع أو تعاضمه ما بين أعضاء القناة، و عملية الإختيار هذه تتم بطبيعة الحال على ضوء مواصفات متفق عليها من سمات أخلاقية و قدرة تأثيرية و حصّة سوقية و رغبة أكيدة في إحداث التعاون فيما بين أعضاء القناة.

و إقترح كل من Angelman et Waldman طريقة لحل الصراع تعتمد على بعدين من السلوك في المؤسسة درجة إعتبار مسيري المؤسسة لأنفسهم؛ درجة إعتبارهم لمؤسسة أخرى طرف في الصراع، وهناك خمسة طرق وهي كما يلي:²

1/- **الإهمال:** يهمل الطرفان الصراع عندما يكون السبب تافه أو غير مهم يمكن تجاوزه أو عندما يتبين أن طرق الحل الأخرى مكلفة أكثر من الإهمال مقارنة مع الفوائد التي يمكن أن تجنى منها.

2/- **التكيف:** للحفاظ على علاقات طيبة مع بقية الشركاء، يجب التحسب للقيام بتنازلات، تستعمل هذه الطريقة عندما لا يكون الصراع مهما و لا يؤدي إلى إنعكاسات سلبية على المؤسسات الأخرى.

3/- **السلطة:** و هو الحال لمؤسسات قوية لها سلطة تستعملها لفرض متطلباتها و شروطها على الأعضاء الخاضعين لهذه السلطة، هؤلاء يمكن أن يضحوا بإستقلاليتهم من أجل فوائد أو أرباح أكثر.

¹ ثامر ياسر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص332.

² نعيمة غلاب، مرجع سبق ذكره، ص 133.

4/- **الإتفاق أو التفاوض:** تقع هذه الطريقة بين السيطرة والتكيف، حيث يقبل كل طرف بتخفيض متطلباته أو شروطه و التخلي عن مواقفه المبدئية دون أن يكون راضيا تماما، ولكن هذه الطريقة غير فعالة لأنها حل مؤقت للصراع، حيث يمكن أن يظهر ثانية.

5/- **التعاون:** هو حل بناء و أكثر فعالية مقارنة بالحلول الأخرى، حيث تبحث الأطراف المتصارعة على حل جماعي مربح مرضي لكل الأطراف مما يؤدي إلى زيادة تنشيط القناة.

و إضافة إلى هذه الطريقة التقليدية يقترح Stern et El Ansary طريقتين جديدتين لتسيير الصراعات:¹

1/- **الوساطة:** يحاول طرف ثالث حل الصراع بإقناع الأطراف المتصارعة بالإستمرار في التفاوض أو الأخذ بعين الإعتبار إقتراحات الوسيط.

2/- **التحكيم:** يمكن أن يكون جبريا أو إراديا، فالتحكيم الإجباري يخضع المتصارعون فيه إلى القانون بنقل الصراع إلى طرف ثالث يكون قراره نهائي و يفرض على الجميع؛ أما التحكيم الإرادي يرضى الطرفان بإخضاع الصراع لطرف ثالث يكون قراره نهائيا.

المطلب الثاني: التعاون في قنوات التوزيع: حصول التعاون فيما بين أعضاء القناة يعد مؤشر مهم على نجاح إستراتيجية التوزيع المعتمدة من قبل المؤسسة الرئيسية، على إعتبار أن جميع الأعضاء في القناة يعملون بإتجاه هدف مشترك يصب في مصلحة المؤسسة و في تحقيق إستراتيجيتها. لذلك فإن وضع الأهداف البعيدة الأمد يعد أحد المسببات في خلق التعاون ما بين أعضاء القناة لأنهم سيحددون مستقبلهم و بقائهم في السوق، ومستوى الأرباح المتوقعة التي سيحصلون عليها، فضلا عن تحديد السوق المستهدف الذي تعمل به المؤسسة و إختيارها لأعضاء القناة بما يتوافق مع خصوصية تلك السوق.² ويتم التعاون بين المنتج و الموزعين عن طريق عدة أساليب من أهمها:³

- منح الموزع حق التوزيع الوحيد للمنتج في منطقة بيعية محدودة ومساعدته في أوجه النشاط الترويجية مقابل إحتفاظ الموزع بكمية مناسبة من المنتج لمواجهة الطلب و بذل الجهد الكافي لبيع المنتج؛

- قيام المنتج بتعيين مندوبين للقيام بزيارات مستمرة للموزعين لمعالجة المشاكل التي تواجههم و التأكد من تنفيذهم لشروط التعاقد؛

¹ نفس المرجع، ص ص 133، 134.

² ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 333.

³ نعيمة غلاب، مرجع سبق ذكره، ص ص 205، 206.

- قيام الموزعين بإعداد تقارير دورية يتم تقديمها للمنتج خاصة بالمبيعات، المخزون، إجمالي وصافي الربح، وتقدير المبيعات في الفترة المقبلة، والمشاكل التسويقية التي تواجههم مما يساعد في تخطيط برامج تسويقية؛
 - قيام المسؤولين عن المبيعات بزيارات دورية للموزعين لدراسة مشاكلهم و مساعدتهم في مواجهتها؛
 - تدريب رجال البيع لدى المنتج على الإحتفاظ بعلاقات طيبة مع الموزعين و معاونتهم في معالجة مشاكل الموزعين؛
 - عقد مؤتمرات سنوية للموزعين لمناقشة مشاكل التوزيع و تبادل الإقتراحات بشأن توزيع المنتج و تقديم الهدايا و الجوائز للموزعين في هذه المؤتمرات و الإعلان عن ذلك في وسائل نشر الإعلانات.
- قيادة قنوات التوزيع:

المطلب الثالث: القوة و القيادة داخل القناة التوزيعية:

تنشأ نتيجة عمل مختلف أعضاء قنوات التوزيع في مجال واحد مجموعة من الأنماط السلوكية التي تحدد إتجاه العلاقة بين الأعضاء، و تتضمن هذه الأنماط السلوكية القوة و القيادة داخل القناة التوزيعية.

أولاً/ القوة داخل القناة التوزيعية: تعتبر القوة عن نمط سلوكي يتضمن قدرة عضو ما في قناة التوزيع على التأثير في عضو أو أعضاء آخرين و السيطرة عليهم فيما يتعلق بعنصر التوزيع.

1/- مفهوم القوة داخل القناة التوزيعية:

قوة عضو في منافذ التوزيع هي عبارة عن القدرة على التحكم أو السيطرة على متغيرات القرار بالنسبة لإستراتيجية التسويق الخاصة بعضو آخر في مستوى مختلف من التوزيع، و حتى يوصف هذا التحكم أو السيطرة بالقوة فلا بد أن يكون مختلفا عن المستوى الأصلي لسيطرة العضو المتأثر على إستراتيجية التسويقية.

و بالإضافة إلى ما سبق يمكن النظر إلى القوة من ناحية مدى إعتداد عضو على آخر في المؤسسة و في هذه الحالة كلما زاد إعتداد العضو (ب) على العضو (أ) كلما كانت قوة (أ) على (ب) أكبر.¹

¹ عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص ص 149-150.

2/- مصادر القوة داخل القناة التوزيعية: يستخدم أعضاء القناة عدة أشكال من القوة من أجل خلق الإعتماد و التأثير على باقي الأعضاء، و تتمثل هذه المصادر فيما يلي:¹

2-1/- السلطة العقابية: تعتمد السلطة العقابية على إمكانية تأثير أحد أعضاء المنفذ على عضو آخر من نفس المنفذ، و أن هذا الأخير يتصور أن العضو الأول يمكن أن يعاقبه أو يحرمه من مكافآت إن لم يخضع لتأثيره، إذن هو الوجه الآخر لسلطة المكافأة. يمكن أن نذكر العديد من العقوبات كالحرمان من بعض المزايا، تعديل آجال التسليم، طرق و آجال الدفع... إلخ. و نشير في الأخير إلى أن اللجوء إلى السلطة العقابية يمكن أن يؤدي إلى سلطة معاكسة وخاصة عندما تصبح هيمنة القائد غير محتملة.

2-2/- سلطة المكافأة: تعتمد سلطة المكافأة على كون أحد أعضاء المنفذ يتصور أن عضو آخر من المنفذ يتصور أن عضوا آخر من المنفذ قادر على إعطائه مكافآت بحكم موقعه، يجوز هذا الأخير على السلطة نظرا لطبيعة المنتج الذي يبيعه أو إحتكاره للسوق. فالمكافأة هي الحصة التي يحصل عليها هذا العضو مقارنة مع الأرباح الممنوحة للأعضاء الآخرين من المنفذ، كما يمكن أن تكون في منح هامش أهم، أو مساهمة مالية في ترقية المنتجات، أو التسليم المجاني... إلخ.

2-3/- سلطة الخبرة: يمكن لأحد أعضاء المنفذ أن يمارس السلطة على الأعضاء الآخرين بفضل الكفاءة الخاصة أو المعرفة و الخبرة الحصرية التي يمتلكها. توجد في الواقع أشكال عديدة من سلطة الخبرة، فيمكن للمنتج أن يمارسها بفضل تقنية إنتاجية، و نصائح الإستعمال و بتكوينه للموزعين أو بإنشائه لمؤسسة خدمات ما بعد البيع، إذن فالتعدد التكنولوجي للمنتجات وسياسات الإختراع التكنولوجي هي التي تميز المنتج عن منافسيه، أما فيما يخص الموزع فيمكنه الوصول لسلطة الخبرة من خلال معرفته بالسوق و بإحتياجات الزبائن، أو بالتشكيلة المميزة التي يوفرها و بقدراته التسييرية.

2-4/- سلطة الشرعية: الشرعية هي قبول أحد الشركاء بأن يكون لطرف آخر الحق في التأثير عليه بحكم وضعيته في المنفذ، حيث يتصور العميل الأول أن للثاني حق شرعي في السيطرة ناجم عن عقود أو قوانين، مما يلزمه بالقبول بالخضوع لأوامره. للسلطة الشرعية عدة أشكال أهمها عقود الإمتياز، أو عقود الحصرية بالنسبة للمنتج، والعلامة التجارية بالنسبة للموزع.

¹ نعيمة غلاب، مرجع سبق ذكره، ص ص 118، 119.

2-5/- سلطة المرجعية: تنتج هذه السلطة من رغبة العميل الأول بتقليد العميل الثاني نظرا لوضعيته في المنفذ أو السوق و نظرا لقوة علامته التجارية، فمثلا الاندماج في نظام عقود الإمتياز هو شكل من أشكال التقليد لنظام توزيعي له قيمة مرجعية قوية.

ثانيا/ القيادة داخل القناة التوزيعية:

يهتم المديرون بإيجاد ظروف عمل صحية ويسعون إلى دمج العناصر التكنولوجية والهيكل التنظيمي و المهام و العنصر البشري بأسلوب يحقق الأهداف المشتركة، فالمديرون يقومون بعملية التخطيط و التنظيم والرقابة، ولذلك كان لابد من عملية التأثير في سلوك هؤلاء العاملين حتى تتحقق الأهداف، وهذا يتطلب قيادة ما يعني أن المدير يجب أن يكون قائدا.

1/- مفهوم القيادة داخل القناة التوزيعية:

هناك العديد من التعاريف لمفهوم القيادة و هي في مجملها لا تخرج عن كونها عملية التأثير في سلوك الآخرين (أفرادا أو جماعات) لتحقيق أهداف محددة. ففي حالة القيادة يحدث التغير في السلوك كنتيجة للعلاقات بين الناس، وهذه العلاقة قد تكون في صورة تفاعلات مباشرة أو غير مباشرة. وصف كل من تانينبوم و ماسريك القيادة من خلال العلاقة مع بين القائدين والتابع بأنها التأثير الذي يمارس بين الأشخاص و يوجه من خلال عملية نحو تحقيق هدف أو أهداف، والقيادة تشمل دائما محاولة من قبل القائد. إن محاولة التأثير في السلوك هي عملية جوهر القيادة الإدارية، وهناك العديد من وسائل التأثير في السلوك منها المباشر و غير المباشر، وتشمل المحاكاة و الإقتراف والإقناع و الإكراه، حيث يستخدم القائد واحدة أو أكثر من تلك الوسائل للتأثير في سلوك التابعين. إن مصدر هذا التأثير قد يكون رسميا مثل التأثير الناتج عن المركز الوظيفي في الإدارة العليا، و طالما أن هذا المنصب يحمل قدرا من السلطة فإن الفرد قد يمارس دورا قياديا كنتيجة لشغله تلك الوظيفة، ويمكن القول بأنه ليس كل القادة مديرين و ليس كل المديرين قادة، بمعنى أنه حتى مع وجود منصب يحمل قدرا من السلطة يستمد منه الشخص قدرا من التأثير إلا أنه لا يمكن ضمان نجاح المدير في التأثير في الآخرين وقيادتهم، لذلك يبقى رئيسا وليس قائدا، بينما القيادة قد تنبعث من المجموعة و من خارج نطاق البناء التنظيمي ودون وجود منصب رسمي، لذا يمكن أن يكون القائد رئيسا لكن ليس بالضرورة أن يكون الرئيس قائدا.¹ لا يمكن

¹ ناصر بن علي الصامل، تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي، مذكرة مقمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2011، ص ص 24، 25.

ممارسة القيادة بدون سلطة أو قوة لأن العامل الرئيسي المحدد لنجاح القيادة يتعلق بكيفية استخدام القيادة لهذه القوة بهدف التأثير على سلوكيات الأفراد.¹

و إنطلاقاً على مما سبق يمكن تعريف القيادة بأنها مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، و التي تمثل محصلة تفاعله مع أعضائها، وتسهدف حث الأفراد على العمل معا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأكبر قدر من الفاعلية و الكفاءة و التأثير.² أما في مجال التوزيع فيعرفها Schul et al على أنها مجموعة النشاطات التي يقوم بها عضو في القناة بهدف التأثير في السياسات و الإستراتيجيات التسويقية لباقي الأعضاء في القناة و السيطرة على كل الجوانب والعمليات داخل قناة التوزيع.³

2/- أنواع القيادة داخل القناة التوزيعية:

توجد عدة تقسيمات للأنماط القيادة وذلك وفق معايير مختلفة، فمن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية و أخرى لامركزية، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية، وحسب التقسيم الكلاسيكي الذي يعتبر من أكر التقسيمات شيوعاً يقسم القادة بناء على أسلوب القائد وطريقته في التأثير حيث تندرج تحته جميع التقسيمات الأخرى للقيادة و يحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية إلى ما يلي:⁴

2-1/- نمط القيادة الأتوقراطية (الديكتاتورية): يتميز هذا النوع من القيادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له، حيث يجبر أتباعه على القيام بأعمالهم وفقاً لإرادته وأهوائه، متبعاً في أحيان كثيرة أساليب لتهديد والتخويف لتحقيق أهدافه، دون أن يستمع لأفكار أتباعه، وغالباً ما ينسب النجاح لنفسه و يلقي بالفشل على أتباعه و ينكر عليهم أدوارهم مما يؤدي إلى القلق و عدم الإستقرار النفسي لديهم.

2-2/- نمط القيادة الديمقراطية: يتميز هذا النمط بسلوكه المتوازن، فهو يتبع أساليب الإقناع و الإستشهاد بالحقائق و يحترم أحاسيس الأفراد و مشاعرهم و يجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم، فالقائد الديمقراطي يستعين بآراء أتباعه و يلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار و تحقيق التعاون و إطلاق المرؤوسين لطاقتهم الكاملة.

¹ أحمد فارس بوعمامة، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع (فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية) غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، 2010/2009، ص 59 .

² زيد منير عبوي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص19.

³ حفيدة العكوف، مرجع سبق ذكره، ص 119.

⁴ نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين (دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات -جبل العنق بينر العاتر - تيسة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية (فرع تنظيم وعمل) غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2013/2014، ص 64-67.

2-3- نمط القيادة المتساهل (الفوضوي أو الحر): على النقيض تماما من نمط القيادة الأتوقراطية، فالقائد من ذلك النمط يترك لأتباعه إتخاذ القرارات و تحديد الأهداف و إختيار أساليب لتنفيذ، فهو بذلك تخلى عن دوره الأساسي كمتخذ للقرارات و أصبح يلعب دور الوسيط و يتصف بالسلبية و التسامح و التودد اتجاه أتباعه، وقد يؤدي ذلك السلوك من جانب القائد/ المدير اتجاه أتباعه، وقد يؤدي ذلك السلوك من جانب القائد/ المدير إلى التسبب و عدم الإنضباط و إنخفاض الإنتاجية، كما أن من سمات تلك القيادة إزدواجية الجهود وهدر الوقت، و يغلب على هذا النمط القيادي التوسع في تفويض السلطات و عمومية التعليمات و التردد وعدم الثبات.¹

المطلب الثاني: تسيير القناة التوزيعية

يعتبر تسيير القناة التوزيعية من العناصر التي لها أهمية كبيرة و مكانة حساسة في التوزيع، فقد يكون تسيير القناة التوزيعية من طرف المنتج أو تاجر الجملة أو تاجر التجزئة أو وكلاء التوزيع، و ذلك راجع إلى عدة أسباب ترجح طرف على الآخر.

أولاً/ تسيير القناة بواسطة المنتج: هناك من يرى ضرورة سيطرة المنتج على قناة التوزيع للأسباب التالية:²

- لضمان تحقيق حجم كاف من المبيعات، وبذلك يكون هناك مبرر لمخاطرة الإستثمار التي يتحملها هو وحده بالنسبة للتطوير و الإنتاج؛

- طالما أن المنتج له الحق القانوني في إختيار الوسطاء الذين سيتعامل معهم فإنه يجب أن يكون قادرا على تحديد و توزيع الموارد داخل النظام الذي يختاره لتسويق منتجه؛

- القوة التي يستمدّها المنتج من الإنفاق على الإعلان، حيث أن هناك دراسات تشير إلى أن الإعلان يقلل سعر حساسية سعر المصنع و يزيد حساسية سعر التجزئة، ويرجع ذلك إلى أن الإعلان الذي يقوم به المنتج يثير المنافسة بين أسعار التجزئة ويقلل هامش الربح المعطى لتجار التجزئة، وبالتالي فإنه يمكن أن يخفض حساسية السعر الذي يبيع به المنتج بينما يزيد حساسية السعر بالنسبة للمستهلك.

ومن المنطقي إعتبار كبار المنتجين كقادة محتملين لقناة التوزيع، وذلك للأسباب التالية:

- أنهم يستحوذون على قدر كبير من القوة المرتبطة بالمكافآت أو العقوبات وذلك بحكم حجمهم و هيمنتهم؛

¹ علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير (دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، المجلد 20، العدد 01، جانفي 2012، ص ص 136، 137.

² عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص 176.

- أن قوتهم المستندة إلى مواردهم المالية تمكنهم من المحافظة على موقف متميز في مجال بحوث و تطوير المنتجات، و أن يكون لديهم تدفق مستمر من البيانات عن السوق، و تقديم هامش أعلى للوسطاء، و الإبقاء على سيطرتهم على منتجاتهم حتى تصل إلى المستهلك الأخير أو المشتري.

و مع ذلك فإن صغار المنتجين قد يمثلون مصدرا محتملا للسيطرة و توجيه العلاقات بين مؤسسات قناة التوزيع. فرغم أن الموارد المالية المحدودة تضعف من فرصهم فإن المنتجات الجيدة تعوض ذلك و توفر إمكانات السيطرة، حيث تكون بمثابة إثبات لقوتهم الشرعية و المرجعية و إلى حد ما خبراتهم.¹

ثانيا/ تسيير القناة بواسطة تاجر الجملة:

على العموم يمكن لتجار الجملة أن يكونوا في موقع السيطرة في الصناعات التي تتصف بما يلي:²

- كبر عدد وصغر حجم كل من المنتجين و تجار الجملة؛

- إنتشارها الجغرافي؛

- ضعف المنتجين من الناحية المادية وقلة خبرتهم من الناحية التسويقية.

ثالثا/ تسيير القناة بواسطة تجار التجزئة:

يتمتع تاجر التجزئة الكبير بخصائص فريدة تعطيه ميزة في الصراع (إذا وجد) على السيطرة على المؤسسة، ومن أهمها ما يلي:³

- قربه من الأسواق المحلية يعطيه فرصة الخبرة بحاجات المستهلكين؛

- تتمتع متاجر التجزئة متعددة المستويات بالقدرة في الوصول إليها ومن هذه الزاوية فإنهم يمثلون حراس و أصبحت فرصتهم في القيادة أكبر؛

- طالما أن التاجر متعدد المستويات يتطلع للإحتفاظ بمصادر توريد بديلة فإن المنتجين سيعتمدون عليه بدرجة أكبر.

¹ عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص 175.

² حفيظة العكروف، مرجع سبق ذكره، ص 134.

³ عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص 179، 180.

رابعاً/ تسيير القناة بواسطة وكالات التوزيع المادي:

على الرغم من عدم إعتبارها عادة كمدير محتمل لعلاقات التوزيع، فإن الناقلين العموميين يمكنهم القيام بهذا الدور إذا استغلوا أسس و مصادر القوة المتاحة لهم بكفاءة. وفي الحقيقة تحتل مؤسسات النقل و الحركة مواقع فريدة في هذا الصدد وذلك بسبب مايلي:¹

- موقعها الحيادي بالنسبة لكثير من سياسات و أنشطة المؤسسة ذات الأهمية الكبيرة لكل أطراف المؤسسة؛
- بينما لا تتعدى نظرة المنتج و تاجر الجملة و تاجر التجزئة مورديهم وعملائهم المباشرين فغالبا ما تكون نظرة مؤسسات النقل لمشاكل المؤسسة أوسع و أشمل.

¹ نفس المرجع، ص 180.

خلاصة:

من خلال ما جاء في الفصل الثالث نستنتج أن قنوات التوزيع يجب أن تخضع من طرف المؤسسة إلى مجموعة متتابعة ومنتالية من العمليات الإدارية تبدأ بإختيار و تعيين أعضاء قنوات التوزيع الذين بالإمكان التعامل معهم بالشكل الذي يخدم مصالحها و أهدافها وذلك بالإعتماد على عدة مصادر لإيجاد الأعضاء، ثم تقوم المؤسسة بعد ذلك بتنظيم و تنسيق شبكات قنواتها التوزيعية بالشكل الذي يؤدي إلى إنسيابية عالية و تدفق مستمر لمنتجاتها داخل الأسواق، كما تقوم المؤسسة بتحفيز أعضاء القناة من أجل تحسين أداءهم، وتقوم المؤسسة بتقويم أعضاء القناة و الرقابة عليهم، إضافة إلى ذلك تقوم المؤسسة بتعديل قناة التوزيع عند شعورهم بعدم الرضا على أعضاءها.

الفصل الرابع: التوزيع المادي

تمهيد:

يعتبر التوزيع المادي النظام الفرعي الثاني من نظام التوزيع إلى جانب قنوات التوزيع والذي يعمل بالتوازي معها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، يشير نظام التوزيع المادي إلى الأنشطة المرتبطة بالحركة الفاعلة للمنتجات التامة الصنع من نهاية العملية الإنتاجية حتى وصولها للمستهلك، و المتضمنة بنفس الوقت حركة المواد الأولية من مصادر التجهيز إلى مراكز الإنتاج، وتتضمن هذه الأنشطة تجهيز الطلبات، إدارة المخزون، التخزين، المناولة والنقل، وعلى المؤسسة دائماً عند إختيارها لأحد هذه الأنشطة أن تقوم بدراسة الجدوى الإقتصادية لها و هذا من أجل تخفيض تكلفة التوزيع المادي و بالتالي تخفيض التكلفة الكلية للتوزيع، وبالتالي في النهاية تتجاوز إيرادات المؤسسة نفقاتها.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التوزيع المادي

يعتبر التوزيع المادي أحد أبرز عناصر إستراتيجية التوزيع، و هو يشكل أهمية كبرى بالنسبة لكل من المنتج و الزبون على حد سواء، فمن خلاله يستطيع المنتج جذب الزبائن و الحفاظ عليهم وخدمتهم بصورة أفضل عند مستوى تكلفة معقول، ومن ناحية أخرى يضمن التوزيع المادي الفاعل توافر المنتجات في الوقت والمكان المناسبين للزبون سواء كان صناعياً أو مستهلكاً نهائياً.

المطلب الأول: تعريف التوزيع المادي: هناك عدة تعاريف للتوزيع المادي من بينها:

عرف **Pride et Ferrell** التوزيع المادي على أنه "النشاطات المستخدمة لنقل أو تحريك المنتجات من مكان المنتجين إلى أماكن المستهلكين المحتملين أو أماكن المستخدمين الصناعيين المحتملين".¹

و عرفه **ثابت عبد الرحمن إدريس و جمال الدين محمد مرسى** على أنه "كل الأنشطة التي تتطلب تحريك المنتجات من المنتج إلى المستهلكين في السوق".²

و في تعريف أشمل لهذا المصطلح و توضيحاً لمتضمناته فقد عرفه **Markn** على أنه "ذلك المصطلح الذي يستخدم في العمل التجاري و الصناعي لوصف مستوى الأنشطة المرتبطة بالحركة الفاعلة للمنتجات التامة

¹ زكريا أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 337.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسى، مرجع سبق ذكره، ص 337.

الصنع من نهاية العملية الإنتاجية حتى وصولها للمستهلك، و المتضمنة بنفس الوقت حركة المواد من مصادر التجهيز إلى العملية الإنتاجية، وهذه الأنشطة تتضمن النقل، التخزين، مناولة المواد، التعبئة، السيطرة المخزنية، إختيار المباني و المستودعات المخزنية، التنبؤ بالسوق، خدمة المستهلك¹.

من خلال التعاريف السابقة للتوزيع المادي نستنتج النقاط التالية:

- التوزيع المادي هو نظام فرعي من نظام كلي هو التوزيع يعمل مع النظام الفرعي الآخر التوزيع التجاري (قنوات التوزي) بصفة متكاملة من أجل إيصال المنتجات من أماكن إنتاجها إلى أماكن إستهلاكه؛
- يتضمن نظام التوزيع المادي نقل المواد الأولية من مصادر التوريد إلى مراكز الإنتاج، كما يتضمن نقل المنتجات تامة الصنع من مراكز الإنتاج إلى مراكز الإستهلاك؛
- يتضمن نظام التوزيع المادي مجموعة من الأنشطة والمتمثلة في تجهيز الطلبيات، التخزين، إدارة المخزون، النقل، المناولة.

المطلب الثاني: مراحل التوزيع المادي: يعبر مصطلح مراحل التوزيع المادي عن تسلسل الأنشطة المختلفة التي يقوم بها التوزيع المادي، على أساس أن التوزيع المادي ما هو إلا نظام فرعي ضمن نظم التوزيع وبالتالي التسويق بشكل عام. هذه الأنشطة لابد أن تتضمن ثلاثة مجاميع أساسية هي:²

أولاً/ مدخلات نظام التوزيع المادي: و التي تشتمل على مايلي:

- تجميع و تحديد حاجات ورغبات المستهلكين أو المشترين و محاولة تحديدها بشكل واضح وهذا ما نعبر عنه بتحديد طلب الزبائن في الأسواق المحتملة؛
- متابعة المتغيرات الحاصلة في حاجات و رغبات و أذواق الزبائن و محاولة مجاراتها، أي معرفة المؤشرات التي قد تحدث على طلب الزبائن لأسباب مختلفة و هذا ما نعبر عنه بمتابعة مؤشرات الطلب في الأوقات المختلفة؛
- التأكد من المخزون السلعي من خلال متابعة حركة الدخول و الخروج للسلع وهذا ما نعبر عنه بالجروادات المخزنية لمعرفة مستويات المخزون من هذه السلع و هذا ما نعبر عنه بمستوى المخزون في المخازن و المستودعات؛

¹ ثامر البكري، التسويق (أسس و مفاهيم معاصرة)، مرجع سبق ذكره، ص 198.

² محمود جاسم الصميدعي، إدارة قنوات التوزيع، مرجع سبق ذكره، ص 307، 308.

- المخازن، والتي تتعلق بعمليات متعددة، المناولة، الجرد، المستودعات، مدى ملائمتها، مواقعها، تكاليف التخزين، مستوى الأمان، سهولة الحركة، التصنيف والتنظيم الداخلي، استخدام التقنيات الحديثة في إجراء العمليات المخزنية،... وهذا ما نعبر عنه بالعمليات داخل المخازن؛

- النقل، وتشمل طبيعة وسائل النقل المستخدمة، مدى ملائمتها للمنتجات، سرعة التنفيذ و الطلبات، التحميل و التفريغ،... إلخ.

ثانيا/ مخرجات نظام التوزيع المادي: إن مخرجات نظم التوزيع المادي تعبر عن مدى قيام هذا النظام بتنفيذ المهام التي يضطلع بها بكثافة وفعالية. هذه الأمور تنعكس على الرضا لدى الزبائن على مستوى جودة خدمة الزبون المستهدف بأقل تكلفة.

ثالثا/ المعلومات المرتدة: و التي تمثل التغذية العكسية التي يمكن الحصول عليها في كل مرحلة من مراحل التوزيع المادي، وهذه المعلومات ضرورية و مهمة لإعادة النظر بالنظام كله أو أي مرحلة من مراحله و التي تشكل إختناقا يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على مستوى أداء النظام و بالتالي إنعكاساته على مستوى خدمة الزبون.

المطلب الثالث: العلاقة التأثيرية بين التوزيع المادي و قنوات التوزيع: على إعتبار أن التوزيع المادي وقنوات التوزيع يمثلان نشاطا واحدا من أنشطة المزيج التسويقي ألا و هو التوزيع، لذلك فإن هناك علاقة تأثيرية و تداخلية بين هذين الركنين للنشاط التوزيعي. بشكل عام هناك عدة أوجه للتأثير بين التوزيع المادي و قنوات التوزيع كمايلي:¹

- إن من مهام التوزيع المادي هو توفير المنتجات للقنوات التوزيعية في وقت و مكان حدوث الطلب، و بالتالي فأي خلل في إمداد هذه القنوات بما تحتاجه من منتجات يعني إرباك شديد لعمل هذه القنوات و عدم إكافئتها على إتمام عملية التبادل؛

- التعريف الدقيق لنوع المنتجات المطلوبة و تشكيلتها المرغوبة من قبل المستهلكين وفقا لحاجات كل قناة توزيعية وفق برامج منسقة بين مسؤولي قنوات التوزيع ومسؤولي التوزيع المادي، إن مثل هذا يمنع التداخل أو الإزدواج بين الأنشطة؛

¹ محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل ، مرجع سبق ذكره، ص ص 325، 326.

- وضع برنامج منسق و منظم لمستوى الخدمات التي يرغب أعضاء القنوات بالحصول عليها من خلال التوزيع المادي؛

- وضع معايير و مقاييس رقابية واضحة لعمل قنوات التوزيع و التوزيع المادي يمكن من خلالها قياس أداء و عمل كل منهما و تحديد مسؤولية أي خلل قد يحدث بهذا المجال؛

- العمل على إقناع أعضاء القناة التوزيعية بأهمية و دور التوزيع المادي في تلبية حاجتهم؛

- محاولة التخلص من أي سوء فهم للعلاقة المربطة بين قناة التوزيع، المصنع و التوزيع المادي بإعتبار أن لكل منهم دورا مكملا للآخر؛

- إفهام أعضاء القناة بأن البرامج المصممة للتوزيع المادي تلبي حاجات أعضاء قنوات التوزيع.

المطلب الرابع: أنظمة التوزيع المادي

التوزيع المادي هو أكثر من مجرد شاحنات أو حواسيب أو طائرات أو وسائل و غيرها و إنما هو مجموعة متكاملة من المعلومات و الأفراد والمعدات والمؤسسات، فهو يشمل العديد من الخطوات بدءا من تزويد الزبائن بوسيلة ملئ الطلبات و إنتهاءا بتسليم المنتج و وضعه بين يدي الزبون. وفيما يأتي عناصر أو مكونات نظام التوزيع المادي:

أولا/ تجهيز الطلبات: و يقصد به الأنظمة المستخدمة لإستلام الطلبات وتوجيهها نحو طريق مناسب لتجهيزها (دائرة تنفيذ الطلبات) وبعدها مطالبة الزبون بالقيمة أو كشف حساب، فالطلبات يتم إستلامها بحسب حجم المؤسسة و درجة الأتمتة إما بالبريد أو من قبل مندوبي المبيعات أو الهاتف أو الكمبيوتر، وبعدها يتولى القسم المختص في تجهيز الطلبية من المخازن، وأخيرا الإتفاق على أسلوب و طريقة الشحن من مخازن البائع إلى مخازن أو موقع المشتري.¹

ثانيا/ إدارة المخزون: تلجأ العديد من المؤسسات إلى الإحتفاظ بمستوى معين من المخزون لمقابلة حاجات و رغبات المستهلكين المحتملين و المشتريين الصناعيين.

1/- مفهوم إدارة المخزون:

¹ نظام سويدان، التسويق المعاصر، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2012، ص ص 328، 329.

إدارة المخزون بإختصار هي الإدارة المختصة بالمحافظة على مستويات مخزون تراعي تكاليف التخزين و تكاليف الوقوع في نقص المواد حين يطلبها الزبائن، ومن مسؤولية إدارة المخزون أيضا تحديد مستويات إعادة طلب المنتجات بحيث لا تنقص عن مستوى معين.¹ والتي تتضمن المحافظة على تشكيلة واسعة من المنتجات لمقابلة حاجات ورغبات المستهلكين و المشترين الصناعيين سواء الحاليين أو المرتقبين، وهذا ما يتطلب وجود نظام فعال لضبط المخزون وهو ما يعرف بالشراء في الوقت اللازم JIT إختصارا ل (Juste In Time Purchase)².

2- أنواع المخزون: من أنواع المخزون ما يلي:³

2-1/ مخزون حجم الطلبية: و هو الموجه لمقابلة طلبات العملاء العادية و يتحدد حجمه تبعا لتكاليف الأوامر و النقل إضافة لتكلفة التخزين.

2-2/ مخزون الأمان: و يسمى أيضا مخزون عدم التأكد، و يتم إنشاؤه لمقابلة الطلب الطارئ غير المتوقع، و تستخدم المؤسسة نوعين من مخزون الأمان، مخزون الأمان القبلي و قد يتكون من المواد الأولية الأساسية التي تستخدمها في عملية الإنتاج التي تقوم بها، و يلجأ إلیع لمواجهة أي طارئ في التموين بالمواد الأولية، أما مخزون الأمان البعدي فيتكون أساسا من منتجات المؤسسة، ويتم الإحتفاظ به لضمان التواجد الدائم في السوق، حيث يلجأ إليه عند الزيادة غير المتوقعة للطلب على منتجات المؤسسة أو عند توقفها عن الإنتاج لأي سبب من الأسباب، و يتحدد حجمه الأمثل باستخدام بعض العوامل كتكلفة التخزين و تكلفة العجز أو الربح الضائع.

2-3/ المخزون الموسمي: ينشأ لمقابلة الطلب الذي يتزايد في أوقات معينة من السنة، فبعض المنتجات يكون إستهلاكها فصلي و الآخر يكون إستهلاكها خلال مواسم دينية... إلخ، ولا بد للمؤسسة أن تخطط لتغطية الطلب الزائد خلال هذه المواسم عن طريق تجنيد مخزون كاف، و لتحديد حجم هذا المخزون تلجأ المؤسسة إلى وسائل التنبؤ المستقبلي للإستهلاك خلال هذه المواسم عن طريق معطيات سابقة.

3- طرق و أساليب حل مشاكل التخزين: من أجل حل مشاكل التخزين فإن أمام المؤسسة عدة طرق و أساليب و تتمثل فيما يلي:

¹ نفس المرجع، ص 329.

² زكريا أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 338.

³ محمد راتول، بحوث العمليات، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص ص 351، 352.

3-1/- تحديد وقت الطلب:

حيث أن المخزون يقل نتيجة عملية السحب منه، وهذا ما يستوجب تحديد المستوى الذي عنده يكون المخزون الباقي يبرر إعادة الطلب من جديد وهذا المستوى يسمى نقطة إعادة الطلب. وهذه النقطة تعتمد بشكل رئيسي على فترة (وقت) الإنتظار لحين وصول المواد؛ معدل الإستخدام اليومي من الصنف. ويتم الحصول على تحديد رقمي لهذه النقطة بالمعادلة التالية:

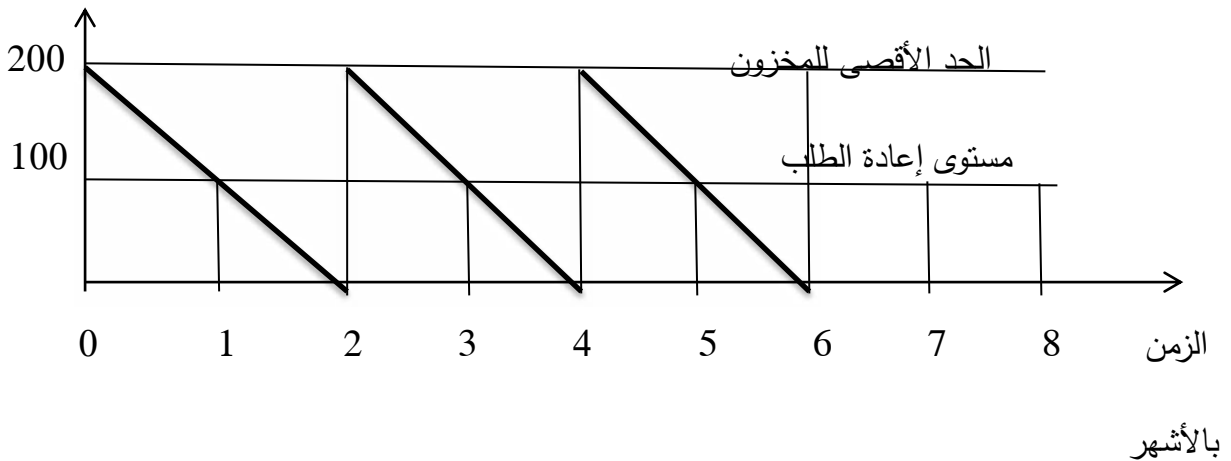
$$\text{نقطة إعادة الطلب} = \text{المستوى الأدنى للمخزون} + (\text{فترة الإنتظار} \times \text{معدل الإستخدام اليومي من الصنف}).^1$$

إن إدارة المخزون تحرص على أن يكون المخزون عند مستوى معين في أي وقت، بحيث أن المخزون يتكون حالا قبل وصول الكمية المخزنة إلى الصفر.

بإفتراض أن مؤسسة ما تقوم بتسويق الدراجات النارية بحجم 100 دراجة شهريا، وبافتراض أن هذه المؤسسة تتبع سياسة بحيث تسمح لها بالحصول على مخزون أول كل شهر يبلغ 200 دراجة، ويعني ذلك أن هذا المخزون سينفذ بع شهرين، لذلك يجب عليها أن تصدر أوامر الشراء لتعويض الكمية المباعة قبل نهاية الشهر الثاني، كما يجب عليها جدولة مواعيد الإستلام بحيث تصل كميات التعويض إلى المخزن قبل توزيع آخر دراجة و هذا بغية تخفيض تكاليف الإحتفاظ بالمخزون إلى أدنى قيمة ممكنة، و يمكن تمثيل ذلك بيانيا كما يلي:

الشكل رقم (06): نقطة إعادة الطلب

مستوى المخزون من الدراجات



المصدر: محمد راتول، بحوث العمليات، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 355.

¹ عصام الدين أمين أبوعلفة، مرجع سبق ذكره، ص ص 232، 233.

يلاحظ من الشكل البياني أن المخزون يتجدد باستمرار، و أن المؤسسة تباع 100 وحدة شهريا و تحصل على الطلبية الجديدة قبل إنتهاء مخزونها، حيث أن الحد الأقصى لمخزونها من الدراجات يبلغ 200 وحدة، وأن المخزون يتكرر بانتظام عبر الزمن.

وعادة ما تقوم المؤسسة بإصدار أمر التوريد عند وصول المخزون إلى مستوى معين، أي كما أشرنا سابقا عند نقطة إعادة الطلب، و تحدد هذه النقطة وفق عدة إعتبارات منها معدل التسويق و فترة التوريد، و يكون للخبرة السابقة و القدرة على توقعات الإستهلاك و إحتتمالات التأخر في التوريد و الأهمية الكبرى في تحديد هذه النقطة، وقد تتحدد عند وصول مستوى المخزون إلى النصف أو الثلث...إلخ، و في كل الحالات يجب تفادي إصدار أمر التوريد عند نفاذ الكمية كلية. و في الشكل أعلاه يمكن أن يكون مستوى إعادة الطلب عند الكمية 100 دراجة، و لاينظر أن تصل الكمية إلى الصفر لإعادة الطلب.¹

مثال: كانت كمية الحد الأدنى 5432 ، الإستهلاك الشهري يمثل 80 وحدة، فترة الإنتظار تمثل 10 أشهر.

لدينا الصيغة الرياضية لنقطة إعادة الطلب = المستوى الأدنى للمخزون + (فترة الإنتظار × معدل الإستخدام اليومي من الصنف).

بالتعويض نجد:

$$\text{نقطة إعادة الطلب} = 5432 + (10 \times 80) = 6232 \text{ وحدة.}^2$$

3-2/- تحديد الحجم الإقتصادي للطلبية:

يمكن تحديد الحجم الإقتصادي للطلبية وفق الصيغة الرياضية التالية:

$$Q = \sqrt[3]{\frac{2 \times D \times F}{C \times R}}$$

¹ محمد راتول، مرجع سبق ذكره، ص 353-355.

² محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل ، مرجع سبق ذكره، ص 431.

³ محمد راتول، مرجع سبق ذكره، ص 357.

حيث:

Q : كمية الطلب الإقتصادية.

D : حجم المبيعات السنوية.

F : تكلفة الطلبية للدورة الواحدة.

C : تكلفة شراء الوحدة الواحدة من المخزون.

R : معدل تكلفة الاحتفاظ بما قيمته وحدة نقدية واحدة من المخزون لمدة سنة.¹

مجموع تكاليف التخزين لدورة واحدة:

يمكن صياغة تكاليف المخزون خلال دورة واحدة كما يلي: $F+C \times R \times \frac{Q^2}{2D}$ ، حيث²:

Q : كمية الطلب الإقتصادية.

D : حجم المبيعات السنوية.

F : تكلفة الطلبية للدورة الواحدة.

C : تكلفة شراء الوحدة الواحدة من المخزون.

R : معدل تكلفة الاحتفاظ بما قيمته وحدة نقدية واحدة من المخزون لمدة سنة.

مجموع تكاليف التخزين خلال دورات السنة:

يمكن صياغة تكاليف المخزون خلال دورة واحدة كما يلي: $Tc = F \times \frac{D}{Q} + C \times R \times \frac{Q}{2}$ حيث³

Q : كمية الطلب الإقتصادية.

D : حجم المبيعات السنوية.

F : تكلفة الطلبية للدورة الواحدة.

¹ محمد راتول، مرجع سبق ذكره، ص 358.

² نفس المرجع، ص 357.

³ نفس المرجع و الصفحة سابقا.

C : تكلفة شراء الوحدة الواحدة من المخزون.

R : معدل تكلفة الإحتفاظ بما قيمته وحدة نقدية واحدة من المخزون لمدة سنة.

مثال:

إذا كان حجم المبيعات السنوية لمؤسسة الأسمدة الفلاحية هو 200000 طن سنوياً، وأن تكلفة شراء الطن الواحد هي 2000 دج، وأن تكلفة الطلبية الواحدة تبلغ 5000 دج، ومعدل تكلفة الإحتفاظ بما قيمته دينار واحد من المخزون لمدة سنة واحدة تبلغ 25 %.

المطلوب:

1- ماهية كمية الطلب الإقتصادية ؟

2- ماهو عدد الطلبيات السنوية المثلى ؟

3- ماهو طول الدورة الواحدة إذا كانت المؤسسة تتوقف عن العمل لمدة شهر واحد كعطلة سنوية ؟

4- أوجد التكلفة الدنيا ؟

الحل:

لدينا: $R=0.25$ ، $C=2000$ ، $F=5000$ ، $D=200000$

1- إيجاد كمية الطلب الإقتصادية:

يمكن تحديد الحجم الإقتصادي للطلبية وفق الصيغة الرياضية التالية:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times D \times F}{C \times R}}$$

بالتعويض نجد:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times 200000 \times 5000}{2000 \times 0.25}}$$

$$Q = 2000$$

أي أن تكلفة الطلبية الإقتصادية تبلغ 2000 طن في كل دورة.

2- عدد الطلبيات المثلى سنويا:

يتم الحصول عليها بقسمة الطلب السنوي أو المبيعات السنوية على كمية الطلب الإقتصادية حيث نجدها 100 طلبية.

وبما أن المؤسسة تتوقف لمدة شهر عن العمل، لذلك لإغن عدد أيام العمل خلال السنة تبلغ: 366-30=336.

3- طول الدورة الواحدة: بقسمة أيام العمل السنوية على عدد الطلبيات نجد: 3.36 يوم، أي أنه يتم تقديم الطلبية كل ثلاثة أيام تقريبا.

4- التكلفة الدنيا المحتملة:

$$Tc = F \times \frac{D}{Q} + C \times R \times \frac{Q}{2} \quad \text{لدينا:}$$

$$Tc = 5000 \times 200000/2000 + 2000 \times 0.25 + 2000/2 = 1000000 \quad \text{بالتعويض نجد:}$$

أي أن التكلفة الدنيا تبلغ مليون دج.

ثالثا/ التخزين: تشكل المخازن حلقة وصل رئيسية في سلسلة التوزيع المادي، فموقع و حجم و قدرة المخازن تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة في إشباع حاجات زبائنها و تسليمهم المنتجات بأسلوب مربح.

1/- مفهوم التخزين:

وهو الإحتفاظ بالمنتجات بشكل ملائم و مناسب و بالكمية المطلوبة ومن ثم العمل على نقلها في وقت الحاجة إليها، وهذه تعتبر مهمة ووظيفة هامة تسويقيا حيث تخلق المنفعة الزمنية.¹ تشكل المخازن حلقة وصل رئيسية في سلسلة التوزيع المادي، فموقع وحجم و قدرة المخازن تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة على إشباع حاجات زبائنها و تسليمهم المنتجات بأسلوب مربح، و المخازن تلعب دورا بارزا في تخفيض تكاليف النقل إضافة إلى إمكانية التوريد للزبائن الصغار بكميات قليلة و بأسعار تناسبهم.² و توجد ثلاثة أنواع للمخازن هي:³

- **المخازن الخاصة:** حيث تمتلك من قبل المؤسسة المنتجة و تكون تكاليفها الإستثمارية عالية جدا على المؤسسة و يتطلب ذلك إمكانيات مادية كبيرة.

¹ زكريا أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 338.

² نظام سويدان، التسويق المعاصر، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2012، ص 330.

³ زكريا أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 338، 339.

- **المخازن المؤجرة:** حيث تستأجر المؤسسة المنتجة المخازن، و لا تحتاج المؤسسة في هذه الحالة إلى إستثمارات رأسمالية عالية جدا وبالتالي تكلفتها قليلة مقارنة بالأولى.

3/- المخازن العامة: حيث أن هناك بعض المؤسسات متخصصة في عملية المناولة والتخزين و بالتالي توفر المؤسسة المنتجة للسلع و الخدمات تكاليف الشحن الثابتة من شاحنات وسيارات...إلخ، إضافة إلى عدم تحملها تكاليف بناء مستودعات، وبالتالي تكلفتها أقل بكثير و عادة ما تستخدم المؤسسات هذ النوع من المخازن.

2/- أسباب الإحتفاظ بالمخزون السلعي: هناك عدة أسباب تدعو المؤسسة للإحتفاظ بمستوى المخزون السلعي:¹

- مواجهة التقلبات التي في الطلب و خاصة المنتجات التي تتصف بالموسمية؛
- إستمرار تدفق المنتجات إلى الأسواق المختلفة مما يخلق الإستقرار النفسي لدى المستهلك بأن المنتجات موجودة حين يحتاج إليها؛
- محاولة خلق الموازنة بين العرض و الطلب؛
- مواجهة التقلبات في القدرة الشرائية للمستهلكين؛
- مواجهة أي خلل في عملية التوريد للموارد الأولية و أثره على إستمرار الإنتاج؛
- مواجهة أي خلل في العملية الإنتاجية لأي سبب من الأسباب؛
- مواجهة التغيرات المفاجئة في البيئة المحيطة، التغيرات الإقتصادية، السياسية، الطبيعية، الحروب وغيرها..إلخ، و التي تؤثر على إمدادات المؤسسة لنقاط توزيعها و خاصة عندما تكون مصانعها متباعدة بشكل كبير عن أماكن الإستهلاك؛
- تلبية حاجات أعضاء نقاط التوزيع (وكلاء، تجار جملة، تجار تجزئة...إلخ)؛
- موسمية بعض المواد الأولية حيث لا تستطيع المؤسسة توفيرها إلا في أوقات الأمر الذي يستدعي شرائها و تخزينها بهدف ديمومة العملية الإنتاجية التي تساهم في إستقرار تدفق المنتجات و توفيرها في أسواقها؛

¹ محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 335-337.

- التطور الحاصل في التسويق كعلم حديث، وطرق الإغراء و الترغيب كتقديم الخدمات و منح الخصومات و الضمان ضد إنخفاض الأسعار و توفير الحاجات بالمواصفات المطلوبة. كل هذه تجعل المشاريع تستغل الظروف بشراء إحتياجاتها للحصول على فروقات مادية تزيد على تكاليف التخزين و تعطي إحتتمالات التقادم و خصوصا شراء الإحتياجات التي يسبب نفاذها خسائر كبيرة للمؤسسة؛

- هناك الكثير من المؤسسات التي تحتاج إلى مواد تنتجها بلدان بعيدة فتصبح فترة الإنتظار طويلة مما يجعلها تشتري و تخزن على الأقل ما يكفي إنتظار توريده مرة أخرى، وضد إحتتمالات النفاذ التي تحدث نتيجة التأخر في التوريد و الذي يؤثر على توفر المنتجات في أسواقها؛

- ظروف النقل التي تجعل المؤسسات تحتفظ بالتخزين لمواجهة التغير في مواعيد تسليم المواد كإختلاف إجراءات المرور و المارك و الظروف المناخية الصارمة المؤثرة على وسائل النقل أو المواصلات، أو عدم توفر حملة كاملة لها.

4/- **المناولة:** تعتبر المناولة من العناصر المهمة في نظام التوزيع و التي تساهم في تحقيق أهداف التوزيع.

4-1/- مفهوم المناولة:

وتعني النقل المادي للمنتجات من نقطة الإنتاج إلى نقطة الإستهلاك، و تتوقف عملية المناولة على مايلي:

- **خصائص المنتجات:** فمثلا المنتج السائل تختلف نقله عن المنتج الصلب، فالأول كالغاز والمشتقات النفطية ينقل عبر أنابيب، أما الثاني كالحديد والفحم فينقل إما بالقطارات أو بالشاحنات.

- **وحدة الحمل:** فهل وحدة الحمل صغيرة أم كبيرة، فإذا كانت وحدة الحمل صغيرة كالصناديق فإنه يتم شحنها ومناولتها من خلال رافعة أو شاحنة، أما إذا كانت وحدة الحمل كبيرة جدا من كونترات (Contrainers) فإنه يتم إستخدام وسائل أخرى مثل السفن (الشحن البحري).¹

5/- **النقل:** يمثل النقل أوضح صورة للتوزيع المادي، حيث يساهم في تحقيق أهداف التوزيع بطريقة مباشرة وذلك من خلال تحريك المنتجات من أماكن إنتاجها إلى أماكن إستهلاكه.

¹ زكريا أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 338.

5-1/- مفهوم النقل:

النقل هو سمة أساسية لأي نشاط تجاري، السلع تحتاج نقلها من مكان لآخر، إذ يتن تصنيعه في السلع و بعد ذلك يتم إرسالها إلى وجهات مختلفة، حتى تصل إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي.¹

تعد وظيفة النقل من الوظائف المهمة و الأساسية التي تقوم بها المؤسسات بكل أشكالها و خاصة الصناعية و التجارية منها، حيث تهتم وظيفة النقل بإيصال السلع و الخدمات من مراكز إنتاجها إلى الأسواق التي يكون فيها الطلب، و عليه فهي تهتم بنقل المنتجات من مكان إلى مكان آخر و هذا مايعبر عنه بالمنفعة المكانية، وهي إحدى المنافع الاقتصادية والتسويقية. تعتمد المؤسسات على أكثر من وسيلة نقل و يستند إختيارها لهذه الوسيلة أو تلك على إعتبارات التكلفة، السرعة ، الأمان وذلك بهدف إيصال المنتج إلى المستهلك في الوقت المحدد.²

2/- أنواع النقل: هناك عدة وسائل للنقل يمكن للمؤسسة الاقتصادية الإعتماد عليها:

2-1/- النقل بالشاحنات: إزدادت حصة النقل بالشاحنات و تصل الآن إلى نسبة 41 ٪ من إجمالي الشحن، وتعمل الشاحنات على الأغلب في النقل بين المدن، وهي تمتاز بالمرونة في عملية تنظيم نفسها وجدولة وقتها، وتعتبر الشاحنات فعالة فعالة في نقل المنتجات لمناطق قريبة للسلع غالية الثمن، وتتصف عملية النقل بالشاحنات في سرعتها بتلبية الطلبات.³ وتوفر عملية النقل بالشاحنات مزايا كما أن بها عيوب نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): مزايا وعيوب النقل بالشاحنات

المزايا	العيوب
مرونة عالية في مساراتها وجداول الأوقات التي تعمل بها. سرعة أكبر من النقل عبر السكك الحديدية أو النقل البحري. كفاءة في النقل لمسافات قصيرة وخاصة المنتجات.	ذات تكلفة مرتفعة القيمة. مخاطر أكثر نتيجة حوادث الطريق المختلفة.

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، إدارة قنوات التوزيع، ط2، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 328: بتصرف.

2-2/- النقل بالسكك الحديدية: يتم إستخدام السكك الحديدية بشكل كبير حيث تشكل نسبة النقل بهذه الوسيلة حوالي 37 ٪ من إجمالي النقل العام، وعادة ما يتم إستخدام القطارات لنقل الفحم، الرمال و الأتربة، المعادن،

¹ S.L.Gupta, sales and distribution management, anurag jain for excel books , india, 2005, p 544.

² حميد الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص290.

³ نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق (مفاهيم معاصرة)، مرجع سبق ذكره، ص 322.

إنتاج المزارع و الغابات، وللمسافات الطويلة.¹ وتوفر عملية النقل بالسكك الحديدية مزايا كما أن بها عيوب نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): مزايا و عيوب النقل بالسكك الحديدية

المزايا	العيوب
تستخدم للنقل لمسافات طويلة نوعا ما. أقل تكلفة مقارنة بالشاحنات و النقل الجوي. أقل مخاطرة (أكثر أمانا) من الوسائل الأخرى.	كونها أقل سرعة من وسائل النقل الأخرى كالشاحنات والنقل الجوي. عدم تمتعها بالمرونة اللازمة وخاصة في مساراتها وجداول أوقاتها.

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، إدارة قنوات التوزيع، ط2، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 328: بتصرف.

2-3/- النقل البحري: عرف الإنسان النقل البحري منذ القدم، ولعله من أولى المجالات التي إستخدمها في التنقل، عندما كانت المياه تمثل حدودا فاصلة ما بين الحضارات، فكانت السفن وبأشكالها المختلفة هي أداة التنقل عبر المياه وسواء كانت البحار أو الأنهار،² ويحتل النقل البحري نسبة 15 ٪ من إجمالي النقل العام.³ و يوفر النقل البحري العديد من المزايا كما أن به عيوب نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): مزايا و عيوب النقل البحري

المزايا	العيوب
نقل كميات كبيرة من المنتجات و المواد المختلفة. يستخدم للنقل لمسافات طويلة. ذو تكلفة منخفضة جدا قياسا ببقية وسائل النقل. يتم عن طريقه نقل المنتجات أو المواد غير القابلة للتلف مثل الفحم، الحبوب، النفط، خامات المعادن،... إلخ.	وسيلة نقل بطيئة جدا. قليلة المرونة من ناحية مساراتها وجداول أوقاتها. تتأثر بالطقس. قليلة المخاطر بالقياس مع بقية وسائل النقل خاصة النقل الجوي.

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، إدارة قنوات التوزيع، ط2، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 329: بتصرف.

2-4/- النقل الجوي: يتم إستخدام خطوط الطيران للشحن، ولكن هذه النسبة قليلة إذا ما قورنت مع الوسائل الأخرى، وعادة تمثل أقل من 1 ٪ و ذلك نتيجة إرتفاع تكاليف الشحن بالطائرة، ولكن الشحن الجوي يكون فعالا جدا عندما نركز على عامل السرعة في تلبية الطلبات، وعادة ما يتم نقل المواد التالية من خلال الشحن الجوي:

¹ نفس المرجع، ص 321.

² ثامر البكري، التسويق (أسس و مفاهيم معاصرة)، مرجع سبق ذكره، ص212.

³ محمود جاسم الصميدعي، إدارة قنوات التوزيع، مرجع سبق ذكره، ص 329.

السّمك الطازج، الورد الطبيعي، السلع ذات القيمة العالية، المجوهرات.¹ و يوفر النقل الجوي العديد من المزايا كما أن به عيوب نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): مزايا وعيوب النقل الجوي

المزايا	العيوب
السرعة العالية ي أنه أسرع وسائل النقل.	تكاليف مرتفعة جدا.
نقل المنتجات أو المواد إلى الأسواق البعيدة.	طاقة النقل محدودة.
تقليل مستويات التخزين.	قليل المرونة من ناحية المسارات.
تقليل تكاليف التخزين.	مخاطرة أكبر من غيره من الوسائل.
تقليل عدد المخازن.	

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، إدارة قنوات التوزيع، ط2، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص ص 329، 330: بتصرف.

2-5/- النقل بالأنابيب: الحاجات الجديدة تستلزم أن تقابلها إكتشافات أو وسائل حديثة تلبي تلك الحاجات، ولعل النقل بالأنابيب هو واحد من بين الوسائل الحديثة المستخدمة في عمليات النقل، والتي تختلف تماما عما هو معتاد على إستخدامه في وسائل النقل الأخرى، وينحصر تخصص هذا النوع من النقل في المؤسسات الإنتاجية على وجه التحديد، وذلك عند إستخدامه في نقل النفط الخام أو مشتقاته لإتمام العمليات الإنتاجية عن طريق تشغيل المعدات المطلوبة، بالإضافة إلى إمكانية إستخدامه في نقل الحبوب داخل السايكلوات المتخصصة في الحبوب.

و توفر عملية النقل بالأنابيب فوائد كبيرة للمؤسسة تتمثل بالقدرة الكبير في تصريف المواد المنقولة و بسرعة واضحة؛ كذلك عدم تعرضها للتلف جراء العوارض الطبيعية وسلامة وصولها؛ بالإضافة إلى إنخفاض تكاليف هذه الوسيلة في النقل.²

2-6/- الأنترنت: إن التقدم الهائل في وسائل الإتصال جعل من الأنترنت وسيلة مهمة لنقل المنتجات الرقمية من المنتج إلى الزبون عبر الشبكة العالمية للأنترنت المرتبطة بالأقمار الصناعية مثل كابل المودم والهاتف المضاد، و في الوقت الحاضر شاع إستخدام هذه الوسيلة حيث تقوم العديد من الشركات مثل شركات نظم

¹ نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق (مفاهيم معاصرة)، مرجع سبق ذكره، ص 322.

² ثامر البكري، التسويق (أسس و مفاهيم معاصرة)، مرجع سبق ذكره، ص 214.

البرامج، شركات الموسيقى، مؤسسات التعليم... إلخ، بنقل منتجاتها الرقمية عبر هذه الوسيلة.¹ و توفر هذه الوسيلة العديد من المزايا كما أن به عيوب نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): مزايا و عيوب النقل عبر الأنترنت

المزايا	العيوب
قليلة التكلفة قياساً ببقية وسائل النقل. السرعة الفائقة. تقليل تكاليف التوزيع بشكل عام. يتم فيها نقل المعلومات فقط.	عدم إمكانية نقل المنتجات و المواد المختلفة. محدودية الإستخدام من قبل المؤسسات الصناعية أو التجارية. تحتاج إلى خبرة وتقنية عالية لإستخدامها.

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، إدارة قنوات التوزيع، ط2، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص ص 330، 331. بتصرف.

3/- معايير إختيار وسائل النقل: تعتمد المفاضلة بين وسائل النقل عادة على مايلي:²

3-1/- طبيعة المنتجات: إذا كانت المنتجات مواد أولية منخفضة الثمن و كبيرة الحجم، فإن الطريقة الأفضل هي عن طريق البحر أو البر، أما إذا كانت المنتجات كبيرة وذات مكونات خطيرة أو مؤثرة على السلامة والأمان مثل النفط فإنها تنقل بواسطة الأنابيب، وعن طريق البحر... إلخ.

3-2/- الوقت اللازم لنقل المنتجات من نقطة الشحن إلى نقطة التسليم: إن الطلبات السريعة و العاجلة جداً تتطلب وسيلة نقل سريعة و العكس صحيح، وهنا يلعب المستهلك دوراً في تحديد الوسيلة، فإذا كان عامل الوقت له أهمية ثانوية فإنه يستعان بوسائل نقل أقل سعة و أقل تكلفة مثل السكك الحديدية والنقل المائي... إلخ.

3-3/- أسعار المنتجات: في الغالب لا تنقل المنتجات غالية الثمن مثل المجوهرات والذهب إلا بوسائل نقل سريعة و مضمونة، بإعتبار أن ثمنها المرتفع يبرر إستخدام الوسائل التي تكلف كثيراً، شريطة أن يصل هذا النوع من المنتجات إلى طالبيها في المكان والزمان المحددين وبدون حصول أي ضرر، فدرجة الأمان في النقل الجوي أكبر بكثير من وسائل النقل الأخرى.

3-4/- إمكانيات المؤسسة المادية و البشرية: إن المؤسسات ذات الإمكانيات المادية المحدودة لن تكون قادرة على إمتلاك أسطول نقل خاص بها، أو أنها في الغالب تلجأ إلى وسائل نقل رخيصة، بينما المؤسسات

¹ محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل ، مرجع سبق ذكره، ص 330.

² نفس المرجع ، ص ص 332، 333.

ذات الإمكانيات الهائلة تكون في الغالب مالكة لأسطول نقل كبير خاص بها، وهذا يمنحها سيطرة أكبر على عملية إيصال منتجاتها للأسواق المختلفة لتلبية الطلب.

المبحث الثاني: الأساليب الكمية للتوزيع المادي: عندما يكون لدى متخذ القرار عدد من البدائل لتوزيع المنتجات مع تمتعه بحرية الاختيار، فهذا يعني أنه أمام مشكلة إختيار ذلك البديل الذي يحقق أهدافه، و يتم معالجة هذا المشكل عن طريق الإحتكام إلى عدد من المعايير و الأساليب الكمية التي تسمح لمتخذ القرار بترجيح بديل على باقي البدائل.

المطلب الأول: مفهوم الأساليب الكمية للنقل: من أجل بناء نموذج النقل يتطلب الأمر توفر ما يلي:¹

- مجموعة من المراكز أو المواقع التي تتواجد في مواقع جغرافية مختلفة (و أحيانا في نفس الموقع الجغرافي و لكن في محطات عمل متباينة الموقع) من شأنها طرح منتجات أو خدمة معينة و تسويقها إلى الجهات الطالبة بها؛

- مجموعة من المراكز أو المواقع التي تتواجد في مواقع جغرافية مختلفة (وقد تكون هذه المواقع في مكان واحد لكن في محطات عمل متباينة)، وهذه من شأنها إستلام و إستهلاك أو تعريف السلع و الخدمات المرسله إليها من مراكز التوزيع؛

- توفر مجموعة من بدائل النقل الممكنة، وأن لكل بديل من هذه البدائل تكلفة معينة و قابلية إستيعابية معينة على النقل؛

- وجود هدف معين تسعى المؤسسة الإقتصادية أو متخذ القرار إلى تحقيقه و هو على الأغلب تدنية التكاليف الكلية للنقل إلى أدنى مستوى ممكن، وهناك حالات خاصة يكون الهدف فيه مزدوج هو تدنية التكاليف و تعظيم الإيرادات؛

- يمكن أن تكون ضمن المشكلة التي تعالج باستخدام نموذج النقل مسارات نقل غير مستخدمة لكونها لا تحقق الشروط المطلوبة، لذلك فإن كمية السلع و الخدمات المنقولة عليه تساوي صفرا، علما بأن هذه الكمية لا يمكن أن تكون أقل من الصفر أو سالبة لأنه يتنافى مع المنطق؛

- المتغير المجهول في نموذج النقل هو: X_{ij} ، حيث أن:

X : كمية السلع المنقولة.

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، علي عبد الرضا الجياشي، مرجع سبق ذكره، ص 187-190: بتصرف.

i: رمز مراكز التوزيع.

j: رمز مراكز الإستلام.

- تتصف نماذج النقل بأنها تستوعب متغيرات كثيرة، ولهذا فإن المتغير (X_{ij}) هو عبارة عن مصفوفة لها إتجاهين أفقي (i) و عمودي (j)، حيث أن:

ai : كمية السلع المعروضة لا المسوقة من مراكز التوزيع أو التسويق (i).

bi : كمية السلع المطلوبة في مركز الإستلام (j).

- إستنادا لما تقدم سيكون لدينا نوعين من القيود الأساسية:

أ- قيود أفقية تعبر عن مراكز التوزيع؛

ب- قيود عمودية تعبر عن مراكز الإستلام.

- تكتب كل قيد نموذج للنقل (الأفقية منها والعمودية) بصيغة النقل الذي يجمع كل بيانات المشكلة و كافة متطلبات صياغة النموذج الرياضي للنقل؛

- تعتمد مشكلة و نموذج النقل على بناء و صياغة جدول لنقل الذي يجمع كل من بيانات المشكلة و كافة متطلبات صياغة النموذج الرياضي للنقل.

أولاً/ النموذج الرياضي لمشكلة النقل: من أجل توضيح مكونات و عناصر النموذج الرياضي لمشكلة النقل يتطلب الأمر في البداية توضيح جدول النقل الذي على أساسه سيتم بناء و صياغة النموذج المذكور:

– دالة الهدف:

$$\text{MinZ} = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m C_{ij} \cdot X_{ij}$$

– القيود الأساسية

$$\left\{ \begin{array}{l} X_{11} + X_{12} + \dots + X_{1n} = a_1: S_1 \\ X_{21} + X_{22} + \dots + X_{2n} = a_2: S_2 \\ \dots \dots \dots : \dots \dots \dots \\ X_{m1} + X_{m2} + \dots + X_{mn} = a_m: S_m \end{array} \right.$$

$$\sum_{i=1}^n X_{ij} = a_i$$

أي:

$$\sum_{j=1}^m X_{ij} = b_i \quad 1$$

يمكن تمثيل القيود السابقة في الجدول التالي:

$\begin{matrix} & \text{Dj} \\ \text{Si} \end{matrix}$	D1	D2		Dn	Ai
S1	$\begin{matrix} \text{C11} \\ \hline \text{X11} \end{matrix}$	$\begin{matrix} \text{C12} \\ \hline \text{X12} \end{matrix}$		$\begin{matrix} \text{C1n} \\ \hline \text{X1n} \end{matrix}$	a1
S2	$\begin{matrix} \text{C21} \\ \hline \text{X21} \end{matrix}$	$\begin{matrix} \text{C22} \\ \hline \text{X22} \end{matrix}$		$\begin{matrix} \text{C2n} \\ \hline \text{X2n} \end{matrix}$	a2
.....					
Sm	$\begin{matrix} \text{Cm1} \\ \hline \text{Xm1} \end{matrix}$	$\begin{matrix} \text{Cm2} \\ \hline \text{Xm2} \end{matrix}$		$\begin{matrix} \text{Cmn} \\ \hline \text{Xmn} \end{matrix}$	Am
bj	b1	b2		bn	$\sum_{i=1}^n ai$
					$\sum_{j=1}^n bj$

2004، ص 189.

115

حيث أن:

i : عدد مركز التوزيع.

j : عدد مراكز الإستهلاك.

Si : (Supply) مراكز توزيع و تسويق السلع و يبلغ عددها (i).

Di : (Demand) مراكز الإستهلاك أو الطلب على البضائع و التي يبلغ عددها (j).

Xij : كمية السلع المنقولة أو المسوقة من مراكز التوزيع (i) إلى مراكز الإستهلاك (j).

Cij : تكاليف نقل و تسويق السلع من مراكز التوزيع (i) إلى مراكز الإستهلاك (j).

حيث:

$$I=1,2,\dots,m$$

$$J=1,2,\dots,n$$

m : هو آخر رقم من أرقام مراكز التوزيع.

n : هو آخر رقم من أرقام مراكز الإستهلاك.

ثانيا/ أنواع الأساليب الكمية للنقل: من أجل بناء نموذج النقل يتطلب الأمر توفر ما يلي:¹

1/- طريقة الركن الشمالي الغربي: يتم تنفيذ طريقة الركن الشمالي الغربي من أجل إختيار أحسن مسار للتوزيع، وذلك من خلال مايلي:

1-1/- الحل الأساسي بطريقة الركن الشمالي الغربي:

يقصد بالركن الشمالي الغربي أول خانة في الجدول إلى الأعلى و إلى اليسار، وهي الخلية التي ينطلق منها إيجاد الحل الأساسي الأول.² و لإيجاد الحل الابتدائي لهذه الطريقة نتبع الخطوات التالية:³

¹تمؤيد عبد الحسين الفضل، علي عبد الرضا الجياشي، مرجع سبق ذكره، ص 187-190: بتصرف.

² محمد راتول، مرجع سبق ذكره، ص 110.

³ راجع بوقرة، بحوث العمليات، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2009، ص141.

- تشغل الخلية الأولى على اليسار من أعلى الجدول أي الخلية (C11, X11) و هذا بإعطائها أكبر عدد ممكن من الوحدات، أي ترحيل عدد من الوحدات وفق هذه الطريقة بحيث يراعي التقييد على S_i أو D_j .
 - بعد عملية الترحيل و تشغيل الخلية (C11, X11)، إذا أصبحت $S_1 = 0$ يتم الإنتقال عموديا إلى أسفل الخلية (C21, X21)، وإذا أصبحت $D_1 = 0$ يتم الإنتقال إلى الخلية (C12, X12)، و في حالة $S_1 = 0$ و $D_1 = 0$ يتم الإنتقال قطريا إلى الخلية (C22, X22).

- بعد عملية الإنتقال يتم إتباع نفس الخطوات السابقة، بحيث يجب أن يراعى دائما الخلايا التي تم الإنتقال إليها مع الكمية المتاحة S_i و الكمية المطلوبة D_j وهذا حتى يتم الوصول إلى الحل الابتدائي.

مع مراعاة تحقق شرط عدد الخلايا المشغلة (الخلايا الأساسية) أي عدد المتغيرات الأساسية يساوي $m+n-1$.

1-2/- سيرورة الحل الأمثل: إن الحل المتوصل إليه هو أول حل ساسي، لكننا لا نعلم إذا كان حلا أمثلا أم هو غير أمثل، و لمعرفة ذلك فإن هناك طريقتين مستعملتين الأولى هي طريقة التخطي (Stepping-Stone) أما الثانية فهي طريقة التوزيع المعدل (MODI).

- **طريقة التخطي (Stepping-Stone):** فكرة هذه الطريقة هي البحث عن الخلايا غير الداخلة في الحل و التي من شأنها أن تدني التكلفة الكلية في حالة إدخالها إلى الحل الأساسي، لذا ينبغي إختبار الخلايا غير الداخلة في الحل إذا ما كان إمرار أي وحدة يؤدي إلى تخفيض التكلفة، أي ينبغي إيجاد ما نصطلح عليه بالتكاليف الحدية (تكاليف الوحدة الواحدة) لكل خلية غير داخلة في الحل.¹

- **طريقة التوزيع المعدل (MODI):** نهاية فكرة هذه الطريقة هي نفسها نهاية فكرة طريقة التخطي غير أن الإختلاف في المنهجية، إذ أن هذه الطريقة تفترض وجود مجهولين هما V_j و يعبر عن الأعمدة و U_i ويعبر عن الصفوف، حيث أن حاصل جمعهم بالنسبة للخلايا الداخلة في الحل يجب أن يساوي تكلفة نقل الوحدة الواحدة عبر تلك الخلايا، أي إذا كانت تكلفة نقل الوحدة الواحدة من المنبع i إلى المصب j هي C_{ij} فيجب أن يكون:

$$U_i + V_j = C_{ij}$$

حيث i يرمز للصف الذي توجد فيه الخلية و j يرمز للعمود الذي توجد به الخلية. و هذا بالنسبة لكل الخلايا الداخلة في الحل، ثم يتم إيجاد المجاهيل U_i و V_j وهذه هي الخطوة الأولى، تليها الخطوة الثانية و هي إيجاد التكاليف الحدية للخلايا غير الداخلة في الحل الأساسي وذلك عن طريق المعادلة التالية:

¹ محمد راتول، مرجع سبق ذكره، ص 114.

$$\partial I_j = C_{ij} - U_i - V_j$$

وهنا يبدأ التشابه مع الطريقة الأولى إذ أن القيم ∂I_j التي نحصل عليها مساوية تماماً لتلك التي نحصل عليها بطريقة التخطي، و تكون الخلايا ذات الإمتياز و التي من شأنها أن تدخل الحل و التي تحسن من التكلفة هي التي تأخذ تكلفتها الحدية أقل قيمة في الإتجاه السالب، و حينها يتم تحديد المسار و إجراء التغييرات تماماً كما في الطريقة الأولى.¹

2- طريقة التكلفة الدنيا:

تختلف هذه الطريقة عن الطريقة الأولى في إيجاد الحل الأساسي الأول، حيث أننا في هذه الطريقة نبدأ في تشبيع الخلايا إنطلاقاً من أدنى تكلفة في الجدول، ثم التكلفة المساوية أو الموالية وهكذا.² وتتمثل الخطوات المتبعة في طريقة التكلفة الدنيا فيما يلي:

- بعد وضع الجدول يتم إختيار الخلية التي بها أقل تكلفة و في حالة وجود مجموعة خلايا متساوية التكلفة نختار الخلية التي يتم تشغيلها بأكبر عدد ممكن من الوحدات مع مراعاة التقييد بالوحدات المتاحة و الوحدات المطلوبة D1 و Si ؛

- بعد تشغيل الخلية المختارة، يتم إتباع نفس طريقة الخطوة الأولى أي إختيار الخلية التي بها أقل تكلفة موالية و تشغيلها بأكبر عدد ممكن من الوحدات وهكذا حتى نهاية العملية.

مع تحقق شرط عدد الخلايا المشغلة يساوي $m+n-1$.³

- ثم يتم بعد إختبار ما إذا كان الحل أمثلاً أم لا بنفس طريقة سيرورة الحل كما عرضت في طريقة الركن الشمالي الغربي (طريقتي التخطي أو التوزيع المعدل).⁴

¹ نفس المرجع، ص 122.

² محمد راتول، مرجع سبق ذكره، ص 125.

³ راجح بوقرة، مرجع سبق ذكره، ص 144.

⁴ محمد راتول، مرجع سبق ذكره، ص 125.

3/- طريقة Vogel's Aproximation Method (VAM) : هذه الطريقة تعطي أهمية كبرى للتكلفة و هذا من أجل الإنتقال من خلية إلى أخرى، وسميت بهذه الطريقة نسبة إلى فوجل.¹ و الخطوات المتبعة في هذه الطريقة تتمثل في:²

- نوجد الفرق بين أدنى تكلفة و التكلفة الموالية لها من حيث الصغر، وهذا سطريا و عموديا، تسمى هذه الفروقات بأرقام فوجل؛

- نبحث عن أكبر رقم من أرقام فوجل المحسوبة في الخطوة الأولى على مستوى الأسطر و الأعمدة، ثم نبحث عن أقل تكلفة مقابلة له في السطر أو العمود الذي ينتمي إليه هذا الرقم و ندخل الخلية التي تنتمي الأقل تكلفة إلى الحل، ليتشبع إما السطر أو العمود حسب المعطيات؛

- نعود من جديد إلى الخطوة الأولى مع تقادي إعادة إيجاد الفروقات بالنسبة للأسطر أو الأعمدة المشبعة، وهذا حتى تصريف كل المعروض و تلبية كل الطلب، ونكون بذلك قد تحصلنا على جدول الحل الأساسي الأول؛

- بعد إيجاد الحل الأساسي الأول نتبع نفس خوارزمية سيرورة الحل كما تم عرضها في طريقة الركن الشمالي الغربي بإحدى الطريقتين إما طريقة التخطي أو طريقة التوزيع المعدل.

مثال: أوجد الحل الأمثل لمسألة المثال السابق بإستعمال طريقة فوجل - طريقة التخطي - ؟

مثال:

مثال: تقوم الشركة الوطنية للإسمنت بالجزائر بتموين المناطق الشمالية للوطن بمنتجاتها من الإسمنت عن طريق مصانعها الثلاث الأكثر شهرة وهي:

- مصنع الشلف، ينتج الإسمنت بطاقة قصوى هي 10×55 كيس شهريا.

- مصنع مفتاح، ينتج الإسمنت بطاقة قصوى هي 10×45 كيس شهريا.

- مصنع عين الكبيرة، ينتج الإسمنت بطاقة قصوى هي 10×55 كيس شهريا.

- الناحية الغربية مقرها وهران، تقدر كميات طلبها ب 10×50 كيس شهريا.

¹ راجع بوقرة، مرجع سبق ذكره، ص 149.

² محمد راتول، مرجع سبق ذكره، ص 129.

- الناحية الشرقية مقرها قسنطينة، تقدر كميات طلبها ب 10×30^3 كيس شهريا.

- الناحية الوسطى مقرها الجزائر العاصمة، تقدر كميات طلبها ب 10×40^3 كيس شهريا.

دراسات المحاسبة التحليلية بينت أن تكلفة الكيس الواحد المنقول من كل وحدة إنتاج إلى كل مقر ناحية من النواحي هي بالدينار كمايلي:

الجدول رقم (14): تكاليف الكيس الواحد المنقول من كل وحدة إنتاج

إلى كل مقر ناحية من النواحي

منبع	مصب	الوسط	الشرق	الغرب
الشلف	1	4	5	
مفتاح	5	7	3	
عين الكبيرة	10	8	9	

تبحث الشركة الوطنية للإسمنت عن خطة لتموين مختلف النواحي بمنتجاتها بأقل تكلفة ممكنة.

المطلوب:

1- أوجد الحل الأساسي بطريقة الركن الشمالي الغربي ثم إختبر أمثليته ؟

2- أوجد الحل الأساسي بالإعتماد على طريقة التكلفة الدنيا في إيجاد الحل الأساسي الأول و إستعمال طريقة التخطي في إختبار أمثليته ؟

3- أوجد الحل الأساسي بإستعمال طريقة فوقل و إستعمال طريقة التخطي في إختبار أمثليته ؟

الحل:

1/- إيجاد الحل الأساسي بطريقة الركن الشمالي الغربي و اختبار أمثليته بطريقتي التخطي و التوزيع

المعدل ؟

1-1/- إيجاد الحل الأساسي بطريقة الركن الشمالي الغربي ؟

- نبدأ بأول خلية في الجدول و هي الخلية المقابلة للمنبع 1 والمصب و التي تقع في الركن الشمالي الغربي، حيث نلاحظ أن إحتياجات المصب 1 هي 10×40^3 كيس، وفي المقابل يعرض المنبع 1 ما يقدر بـ 10×55^3 كيس، وعليه فيمكن لهذا المصب أن يتحصل على كامل إحتياجاته المقدرة بـ 10×40^3 كيس من المنبع 1 و يتشبع بالعمود الأول كليا، بينما يتبقى للمنبع 1 كمية تقدر بـ 10×15^3 كيس.

- ننقل بعدها إلى الخلية الموالية و هي الخلية المقابلة للمنبع 1 و المصب 2 و التي نجد بها كمية عرض تقدر بـ 10×15^3 كيس وهي الكمية المتبقية بعد توزيع المنبع 1 لجزء من معروضه للمصب 1، بينما إحتياجات المصب 2 تبلغ 10×30^3 كيس، لذلك فإن المصب 2 يتحصل 10×15^3 وحدة من المنبع 1 بينما يتحصل على الباقي من المنبع 2 و الذي يتميز بطاقة عرض تقدر بـ 10×45^3 كيس ويتبقى له 10×30^3 كيس ، حيث يستنفذ المنبع 1 كل كمياته المعروضة.

- ننقل بعدها إلى الخلية الموالية و هي الخلية المقابلة للمنبع 2 و المصب 3، حيث أن قيمة الطلب للمصب 3 تقدر بـ 10×50^3 كيس، بينما كمية العرض المتبقية من المنبع 2 هي 10×30^3 كيس، لذلك فإن المصب 3 يحصل على 10×30^3 كيس من المنبع 2، و الباقي يحصل عليه من المنبع 3، وهنا يستنفذ المنبع 2 كل عرضه.

- ننقل إلى الخلية المقابلة للمنبع 3 والمصب 3 حيث أن كمية العرض هي 10×20^3 كيس، وهي تقابل كمية الطلب المتبقية للخلية المقابلة للمنبع 2 والمصب 3، وبالتالي يتم تلبية كل إحتياجات المصب 3، وفي نفس الوقت يتم توزيع كل عرض المنبع 3.

وبذلك تكون كل الكميات المعروضة للمؤسسة قد نفذت و لبت كل إحتياجات الجهات الثلاث.

ونحصل بذلك على جدول الحل الأساسي الأول و هو الجدول، وفيه نجد:

$X_{11}=40$: و تعني أن المنبع 1 (الشلف) يمون ناحية الوسط بـ 40 ألف كيس شهريا.

$X_{12}=15$: و تعني أن المنبع 1 (الشلف) يمون ناحية الشرق بـ 15 ألف كيس شهريا.

$X_{22}=15$: و تعني أن المنبع 2 (مفتاح) يمون ناحية الشرق بـ 15 ألف كيس شهريا.

$X_{23}=30$: و تعني أن المنبع 2 (مفتاح) يمون ناحية الوسط 30 ألف كيس شهريا.

$X_{33}=20$: و تعني أن المنبع 3 (عين الكبيرة) يمون ناحية الغرب 20 ألف كيس شهريا.

وبقية المتغيرات قيمها معدومة أي: $X_{13}=X_{21}=X_{31}=X_{32}=0$

أما التكلفة التي تتحملها الشركة الوطنية للإسمنت فهي: $Z = \sum_{j=1}^4 \sum_{i=1}^3 C_{ij} \cdot X_{ij}$

بالتعويض نجد:

$$Z = 1 \times 40 + 4 \times 15 + 7 \times 15 + 3 \times 30 + 9 \times 20 = 475$$

و تجدر الإشارة إلى أن عدد المتغيرات الداخلة في الحل الأساسي هو: $m+n-1=3+3-1=5$ ، حيث:

m : عدد المنابع (الأسطر).

n : عدد المصببات (الأعمدة).

الجدول رقم (15): الحل الأساسي بطريقة الركن الشمالي الغربي

المصب \ المنبع	المصب 1	المصب 2	المصب 3	ai	الباقي	الباقي
المنبع 1	1 40	4 15	5 15	55	15	0
المنبع 2	5 15	7 15	3 30	45	30	0
المنبع 3	10 20	8 20	9 20	20	20	0
b _j	40	30	50	120		
الباقي	0	15	20			
الباقي		0	0			

1-2- سيرورة الحل الأمثل:

- طريقة التخطي:

نرمز لتكلفة الكيس الواحد المنقول من المنبع i إلى المصب j بـ c_{ij} .

الخلية (1,3):

إن تكلفة نقل كيس واحد من المنبع 1 إلى المصب 3 هي:

$$c_{13} = 5 \times (1) + 3 \times (-1) + 7 \times (1) + 4 \times (-1) = 5$$

وهذا يعني أن هذه الخلية لو تدخل في الحل الأساسي فإن كل كيس منقول من المنبع 1 إلى المصب 3 سترفع التكلفة الكلية بـ 5 وحدات نقدية. ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (16): سيرورة الحل الأمثل بطريقة التخطي (المرحلة الأولى)

المصب \ المنبع	المصب 1	المصب 2	المصب 3	A_i
المنبع 1	1 40	4 15	5 1+	55
المنبع 2	5 1+	7 15	3 1- 30	45
المنبع 3	10 20	8 20	9 20	20
b_i	40	30	50	120

الخلية (2,1):

إن تكلفة نقل كيس واحد من المنبع 2 إلى المصب 1 هي:

$$c_{21} = 5 \times (1) + 1 \times (-1) + 4 \times (1) + 7 \times (-1) = 1$$

وهذا يعني أن هذه الخلية لو تدخل في الحل الأساسي فإن كل كيس منقول من المنبع 2 إلى المصب 1 سترفع التكلفة الكلية بوحدة نقدية واحدة. ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (17): سيرورة الحل الأمثل بطريقة التخطي (المرحلة الثانية)

المصب \ المنبع	المصب 1	المصب 2	المصب 3	ai
المنبع 1	1 40 1-	4 15 1+	5 30 1-	55
المنبع 2	5 15 1+	7 20 1-	3 20 1-	45
المنبع 3	10 20 1+	8 20 1-	9 20 1-	20
bi	40	30	50	120

الخلية (3,1):

إن تكلفة نقل كيس واحد من المنبع 3 إلى المصب 1 هي:

$$\partial_{31} = 10 \times (1) + 1 \times (-1) + 4 \times (1) + 7 \times (-1) + 3 \times (1) + 9 \times (-1) = 0$$

وهذا يعني أن هذه الخلية لو تدخل في الحل الأساسي فإن كل كيس منقول من المنبع 3 إلى المصب 1 لا يؤثر على التكلفة الكلية لا بالزيادة ولا بالنقصان. ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (18): سيرورة الحل الأمثل بطريقة التخطي (المرحلة الثالثة)

المصب \ المنبع	المصب 1	المصب 2	المصب 3	Ai
المنبع 1	1 40 1-	4 15 1+	5 30 1-	55
المنبع 2	5 15 1+	7 20 1-	3 20 1+	45
المنبع 3	10 20 1+	8 20 1-	9 20 1-	20
Bi	40	30	50	120

الخلية (3,2):

الجدول رقم (19): سيرورة الحل الأمثل بطريقة التخطي (المرحلة الرابعة)

المصب \ المنبع	المصب 1	المصب 2	المصب 3	ai
المنبع 1	1 40	4 15	5 30	55
المنبع 2	5 40	7 15	3 30	45
المنبع 3	10 40	8 30	9 50	20
bi	40	30	50	120

إن تكلفة نقل كيس واحد من المنبع 3 إلى المصب 2 هي:

$$\partial 32 = 8 \times (1) + 7 \times (-1) + 3 \times (1) + 9 \times (-1) = -5$$

وهذا يعني أن هذه الخلية لو تدخل في الحل الأساسي فإن كل كيس منقول من المنبع 3 إلى المصب 2 يؤدي إلى تخفيض التكلفة الكلية بـ 5 وحدات نقدية، فنقل 15 كيس مثلاً من المنبع 3 إلى المصب 2 سيؤدي إلى تخفيض التكاليف الإجمالية بـ 75 وحدة نقدية، أي أن التكلفة الكلية تصبح 400 بدلاً من 475 وحدة نقدية.

من بين التكاليف الحدية المحصل عليها نجد أن الخلية التي تعطي تخفيضاً للتكلفة الإجمالية هي الخلية (3, 2)، لذلك نقول أن الحل الأساسي الأول هو غير أمثل، وعموماً نقول أن الحل غير أمثل إذا كانت إحدى أو بعض التكاليف الحدية سالبة، والخلية المرشحة للدخول إلى الأساس هي المقابلة لأكبر تكلفة حدية سالبة.

وعليه ينبغي تحسين الحل الأساسي الأول بإدخال الخلية (3, 2) إلى الأساس، وذلك بإحداث تغييرات على طول قيم المتغيرات المتواجدة على زوايا المسار بإضافة و طرح أصغر قيمة متواجدة على الزوايا السالبة (الزوايا التي تم طرح القيمة 1 منها)، وهذا لتجنب إحداث قيم سالبة لبعض المتغيرات. في مثالنا القيم المتواجدة في الزوايا السالبة هي: $X_{21}=15$ و $X_{33}=20$. والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (20): سيرورة الحل الأمثل بطريقة التخطي (المرحلة الخامسة)

المصب المنبع	المصب 1	المصب 2	المصب 3	Ai
المنبع 1	1 40	4 15	5 30	55
المنبع 2	5 15	7 15	3 15	45
المنبع 3	10 15	8 15	9 20	20
Bi	40	30	50	120

لذلك المتغيرة التي تخرج من الأساس هي X21 حيث يجب أن تتحول إلى قيمة معدومة بإحداث التغيير كما في الجدول أعلاه:

ونحصل بذلك على جدول الحل الأساسي الثاني، وبذلك يصبح مخطط التموين الجديد كما يلي:

X11=40 : و تعني أن المنبع 1 (الشلف) يمون ناحية الوسط ب 40 ألف وحدة شهريا.

X12=15 : و تعني أن المنبع 1 (الشلف) يمون ناحية الشرق ب 15 ألف وحدة شهريا.

X23=45 : و تعني أن المنبع 2 (مفتاح) يمون ناحية الوسط 45 ألف وحدة شهريا.

X32=15 : و تعني أن المنبع 3 (عين الكبيرة) يمون ناحية الغرب 15 ألف وحدة شهريا.

X33=5 : و تعني أن المنبع 3 (عين الكبيرة) يمون ناحية الغرب 5 آلاف وحدة شهريا.

أما بقية المتغيرات قيمها معدومة أي: X13=X21=X31=X22=0

بما أننا وجدنا التكلفة الحدية للخلية التي دخلت الحل وهي $\partial 32 = -5$ لذلك فإن التكلفة الكلية التي تتحملها المؤسسة وفق المخطط الجديد سوف تنخفض بمقدار $15 \times \partial 32$ ، أي بمقدار 75 ألف وحدة نقدية.

وبذلك تصبح التكلفة الكلية تساوي:

$$Z = \sum_{j=1}^4 \sum_{i=1}^3 C_{ij} \cdot X_{ij}$$

بالتعويض نجد:

$$Z = 1 \times 40 + 4 \times 15 + 3 \times 45 + 8 \times 15 + 5 \times 9 = 400$$

و علينا أن نختبر من جديد الحل المتوصل إليه إذا كان أمثلًا أم لا زال قابلاً للتحسين وهذا بإستعمال نفس الخطوات السابقة، أي إيجاد التكاليف الحدية للخلايا الفارغة و التي تظهر مساراتها في الجدول، أما قيم التكاليف الحدية فهي:

$$\partial_{21} = 5 - 1 + 4 - 8 + 9 - 3 = 6$$

$$\partial_{31} = 10 - 1 + 4 - 8 = 5$$

$$\partial_{13} = 5 - 9 + 8 - 4 = 0$$

$$\partial_{22} = 7 - 3 + 9 - 8 = 5$$

بما أن كل التكاليف الحدية ∂_{ij} أصبحت غير سالبة لذلك نقول أن جدول الحل الأساسي الثاني هو جدول الحل الأمثل، وعليه فإن خطة النقل التي يجب على المؤسسة أن تتبعها هي:

❖ مصنع الشلف يمون:

منطقة الوسط ب 40 ألف كيس بتكلفة تقدر ب 40 ألف دينار.

منطقة الشرق ب 15 ألف كيس بتكلفة تقدر ب 60 ألف دينار.

❖ مصنع مفتاح يمون:

منطقة الغرب ب 45 ألف كيس بتكلفة تقدر ب 135 ألف دينار.

❖ مصنع عين الكبيرة يمون:

منطقة الشرق ب 15 ألف كيس بتكلفة تقدر ب 120 ألف دينار.

منطقة الغرب ب 5 آلاف كيس بتكلفة تقدر ب 45 ألف دينار.

و تتحمل الشركة الوطنية للإسمنت المالكة للثلاث مصانع أدنى تكلفة تموين و هي 400 ألف دينار خلال الفترة.

- طريقة التوزيع المعدل:

الجدول رقم (21): سيرورة الحل الأمثل بطريقة التوزيع المعدل (المرحلة الأولى)

المصب المنبع		V1	V2	V3	Ai
		المصب 1	المصب 2	المصب 3	
U1	المنبع 1	1 40	4 15	5	55
U2	المنبع 2	5	7 15	3 30	45
U3	المنبع 3	10	8	9 20	20
Bi		40	30	50	120

بالنسبة للخلايا الداخلة في الحل:

لدينا: $U_i + V_j = C_{ij}$ ، من خلالها نوجد المجاهيل U_i و V_j من خلال المعادلات الآتية، مع فرض أن قيمة U_1 لأول معادلة قيمتها صفر وهذا لتسهيل الحل:

$$U_1 + V_1 = 1 \Rightarrow V_1 = 1 \quad \text{الخلية (1، 1):}$$

$$U_1 + V_2 = 4 \Rightarrow V_2 = 4 \quad \text{الخلية (2، 1):}$$

$$U_2 + V_2 = 7 \Rightarrow U_2 + 4 = 7 \Rightarrow U_2 = 3 \quad \text{الخلية (2، 2):}$$

$$U_2 + V_3 = 3 \Rightarrow 3 + V_3 = 3 \Rightarrow V_3 = 0 \quad \text{الخلية (3، 2):}$$

$$U_3 + V_3 = 9 \Rightarrow U_3 + 0 = 9 \Rightarrow V_3 = 9 \quad \text{الخلية (3، 3):}$$

بالنسبة للخلايا غير الداخلة في الحل:

وهي الخطوة الثانية، إذ يتعين تقييم هذه الخلايا من خلال إيجاد التكاليف الحدية وذلك وفق الصيغة الرياضية

$$\partial I_j = C_{ij} - U_i - V_j \quad \text{التالية:}$$

$$\partial_{13} = 5 - 0 - 0 = 5 \quad \text{الخلية (1، 3):}$$

$$\partial 12 = 5 - 3 - 1 = 1 \quad \text{الخلية (2، 1):}$$

$$\partial 31 = 10 - 9 - 1 = 0 \quad \text{الخلية (3، 1):}$$

$$\partial 32 = 8 - 9 - 4 = -5 \quad \text{الخلية (3، 2):}$$

يظهر في العمود الأخير أن التكاليف الحدية مساويا تماما لتلك المحصل عليها بطريقة التخطي، و يظهر أن الحل غير أمثل لأن الخلية (2، 3) سوف تؤدي إلى تحسين التكلفة بمقدار 5 وحدات نقدية لكل كيس واحد تنقل عبرها من المنبع 3 إلى المصب 2. وعليه يتم تحديد المسار و إجراء التحويلات بنفس الطريقة المشروحة سابقا، ونحصل على الجدول وهو مشابه تماما للجدول

الجدول رقم (22): سيرورة الحل الأمثل بطريقة التوزيع المعدل (المرحلة الثانية)

المصب \ المنبع	المصب 1	المصب 2	المصب 3	Ai
المنبع 1	1 40	4 15	5 45	55
المنبع 2	5 45	7 15	3 5	45
المنبع 3	10 40	8 30	9 50	20
Bj	40	30	50	120

من جديد نختبر الحل الأساسي إذا كان أمثلا أم لا وهذا بنفس المنهجية السابقة.

بالنسبة للخلايا الداخلة في الحل: نفرض أن قيمة U1 لأول معادلة قيمتها صفر وهذا لتسهيل الحل:

$$U1 + V1 = 1 \Rightarrow V1 = 1 \quad \text{الخلية (1، 1):}$$

$$U1 + V2 = 4 \Rightarrow V2 = 4 \quad \text{الخلية (2، 1):}$$

$$U3 + V2 = 8 \Rightarrow U3 + 4 = 8 \Rightarrow U3 = 4 \quad \text{الخلية (3، 2):}$$

$$U3 + V3 = 9 \Rightarrow 4 + V3 = 9 \Rightarrow V3 = 5 \quad \text{الخلية (3، 2):}$$

$$U2 + V3 = 3 \Rightarrow U2 + 5 = 3 \Rightarrow U2 = 2 \quad \text{الخلية (3، 3):}$$

بالنسبة للخلايا غير الداخلة في الحل:

$$\partial_{13} = 5 - 0 - 0 = 5 \quad \text{الخلية (1، 3):}$$

$$\partial_{12} = 5 - (-2) - 1 = 6 \quad \text{الخلية (2، 1):}$$

$$\partial_{22} = 7 - (-2) - 4 = 5 \quad \text{الخلية (2، 2):}$$

$$\partial_{31} = 10 - 4 - 1 = 5 \quad \text{الخلية (3، 1):}$$

بما أن كل قيم ∂_{ij} موجبة لذلك فإن الجدول هو جدول الحل الأمثل.

2/- إيجاد الحل الأساسي بالاعتماد على طريقة التكلفة الدنيا و استعمال طريقة التخطي في اختبار أمثلته:

2-1/- إيجاد الحل الأساسي بالاعتماد على طريقة التكلفة الدنيا:

- أقل تكلفة في الجدول هي 1 و هي موجودة في الخلية (1، 1)، المنبع 1 يلبي كل إحتياجات المصب 1 البالغة 40 ألف كيس و يبقى لهذا المنبع عرض ب 15 ألف كيس بما أن العرض الكلي للمنبع 1 هو 55 ألف كيس.

- التكلفة الموائية في الترتيب التصاعدي في الجدول هي 3 و هي موجودة في الخلية (2، 3)، حيث أن العرض هو 45 ألف كيس بينما الطلب هو 50 ألف كيس لذلك فأقصى قيمة يمكن أن يحصل عليها المصب 3 من المنبع 2 هي 45 ألف كيس بينما تبقى له (المصب 3) 5 آلاف كيس على تلبية كل إحتياجاته.

- التكلفة الموائية في الترتيب التصاعدي هي 4 وهي موجودة في الخلية (1، 2)، حيث أن طلب المصب 2 هو 30 ألف كيس، بينما عرض المنبع 1 هو 15 ألف كيس المتبقية في العملية الأولى، وبذلك فإن المصب 2 يحصل على 15 ألف كيس من المنبع 1 و يبقى له 15 ألف كيس لم تلبى بعد.

- التكلفة الموائية من حيث الترتيب التصاعدي هي 5 وهي موجودة في الخلية (1، 3)، غير أنه لا يوجد من أين نشبعها لأن المنبع 1 سوق كل ما كان يعرضه.

- التكلفة الموائية من حيث الترتيب التصاعدي هي أيضا 5 و هي موجودة في الخلية (2، 1)، غير أن سطر و عمود هذه الخلية مشبعان معا.

- التكلفة الموائية من حيث الترتيب التصاعدي هي 7 وهي موجودة في الخلية (2، 2)، إلا أنه لا يوجد من أين نشبعها لأن المنبع 2 سوق كل عرضه.

- التكلفة الموائية في الترتيب التصاعدي هي 8 و هي موجودة في الخلية (2، 3)، المنبع 3 يلبي كل إحتياجات المصب 2 البالغة 15 ألف كيس و يبقى لهذا المنبع عرض ب 5 ألف كيس بما أن العرض الكلي للمنبع 3 هو 20 ألف كيس.

التكلفة الموائية في الترتيب التصاعدي 9 وهي مقابلة للخلية (3، 3)، حيث أن عرض المنبع 3 هو 5 آلاف كيس وطلب المصب 3 هو 5 آلاف كيس، لذلك يتم تشبييع سطر و عمود هذه الخلية في آن واحد.

ويتم بذلك تصريف كل الكميات المعروضة وتلبية كل الإحتياجات المطلوبة. ونلاحظ أننا حصلنا على عدد من المتغيرات الداخلة إلى الحل مساو إلى $m+n-1$ و في نفس الوقت حافظنا على توازن الجدول.

و نحصل بذلك على جدول الحل الأساسي الأول بطريقة التكلفة الدنيا و هو:

الجدول رقم (23): الحل الأساسي بطريقة التكلفة الدنيا

المصب \ المنبع	المصب 1	المصب 2	المصب 3	ai	الباقى	الباقى
المنبع 1	1 40	4 15	5 55	55	15	0
المنبع 2	5 45	7 45	3 45	45	0	
المنبع 3	10 15	8 15	9 5	20	5	0
bj	40	30	50	120		
الباقى	0	15	5			
الباقى		0	0			

2-2/- سيرورة الحل الأمثل:

- طريقة التخطي:

سيرورة الحل الأمثل تتم تماما كما جرت في حالة طريقة الزاوية الشمالية الغربية - طريقة التخطي - حيث يتم إيجاد التكاليف الحدية، ففي حالة ما إذا كانت جميع التكاليف الحدية للخلايا الشاغرة أكبر أو تساوي الصفر

نكون قد توصلنا إلى الحل الأمثل، وفي حالة العكس ندخل إلى الحل الخلايا التي تأخذ أقل قيمة في الإتجاه السالب ثم نجري التحويلات اللازمة كما تم شرح ذلك في طريقة الركن الشمالي الغربي.

ونلاحظ أن جدول الحل الأساسي الأول المتوصل إليه هو نفسه جدول الحل الأساسي الأمثل المتوصل إليه بطريقة الركن الشمالي الغربي، حيث أن كل التكاليف الحدية المحسوبة موجبة، وهي كما يلي:

$$\partial_{13} = 5 - 9 + 8 - 4 = 0 \quad \text{الخلية (1, 3):}$$

$$\partial_{12} = 5 - 1 + 4 - 8 = 6 \quad \text{الخلية (2, 1):}$$

$$\partial_{22} = 7 - 3 + 9 - 8 = 5 \quad \text{الخلية (2, 2):}$$

$$\partial_{31} = 10 - 1 + 4 - 8 = 5 \quad \text{الخلية (3, 1):}$$

و يتم شرح الجدول أيض بنفس الطريقة.

تجدر الإشارة إلى أنه أثناء البحث عن الحل الأساسي الأول، و في حالة تساوي تكلفتين نعطي الأولوية للتي تكون مرفقة بأكبر كمية لكونها تؤدي إلى تكلفة إجمالية أقل.

- طريقة التوزيع المعدل (MODI):

بالنسبة للخلايا الداخلة في الحل:

لدينا: $U_i + V_j = C_{ij}$ ، من خلالها نوجد المجاهيل U_i و V_j من خلال المعادلات الآتية، مع فرض أن قيمة U_1 لأول معادلة قيمتها صفر وهذا لتسهيل الحل:

$$U_1 + V_1 = 1 \Rightarrow V_1 = 1 \quad \text{الخلية (1, 1):}$$

$$U_2 + V_1 = 4 \Rightarrow U_2 = 4 - 1 = 3 \quad \text{الخلية (2, 1):}$$

$$U_2 + V_3 = 7 \Rightarrow 3 + V_3 = 7 \Rightarrow V_3 = 4 \quad \text{الخلية (2, 3):}$$

$$U_3 + V_3 = 9 \Rightarrow U_3 + 4 = 9 \Rightarrow U_3 = 5 \quad \text{الخلية (3, 3):}$$

$$U_3 + V_2 = 8 \Rightarrow 5 + V_2 = 8 \Rightarrow V_2 = 3 \quad \text{الخلية (3, 2):}$$

بالنسبة للخلايا غير الداخلة في الحل:

وهي الخطوة الثانية، إذ يتعين تقييم هذه الخلايا من خلال إيجاد التكاليف الحدية وذلك وفق الصيغة الرياضية

$$\partial I_j = C_{ij} - U_i - V_j \text{ التالية}$$

$$\partial 13 = 5 - 0 - 0 = 5 \quad \text{الخلية (1، 3):}$$

$$\partial 12 = 5 - 3 - 1 = 1 \quad \text{الخلية (2، 1):}$$

$$\partial 22 = 7 - 3 - 1 = 3 \quad \text{الخلية (2، 2):}$$

$$\partial 31 = 10 - 9 - 1 = 0 \quad \text{الخلية (3، 1):}$$

الجدول رقم (24): سيورة الحل الأمثل بطريقة التوزيع المعدل

المصب \ المنبع	المصب 1		المصب 2		المصب 3		Ai
المنبع 1	1	40	4	15	5		55
المنبع 2	5		7		3		45
المنبع 3	10		8		9		20
			15		5		
bj	40		30		50		120

بما أن كل قيم ∂I_j غير سالبة لذلك فإن الجدول هو جدول الحل الأمثل.

3/- إيجاد الحل الأساسي بإستعمال طريقة فوقل و إستعمال طريقة التخطي في إختبار أمثليته:

إنطلاقاً من جدول المسألة نقوم بإيجاد جدول الحل الأساسي الأول كما يلي:

- الفروقات الأولى:

السطر الأول: أقل تكلفة هي 1 والتي تليها هي 4 والفرق بينهما هو 3.

السطر الثاني: أقل تكلفة هي 3 والتي تليها هي 5 والفرق بينهما هو 2.

السطر الثالث: أقل تكلفة هي 8 والتي تليها هي 9 والفرق بينهما هو 1.

العمود الأول: أقل تكلفة هي 1 والتي تليها هي 5 والفرق بينهما هو 4.

العمود الثاني: أقل تكلفة هي 4 والتي تليها هي 7 والفرق بينهما هو 3.

السطر الثالث: أقل تكلفة هي 3 والتي تليها هي 5 والفرق بينهما هو 2.

نسجل هذه الفروقات في الجدول ، أي خانات الفرق 1 سطريا وعموديا.

نلاحظ أن أكبر قيمة في الفرق 1 سطريا وعموديا هي 4 موجودة في العمود الأول، و عليه نبدأ بتشبيع الخلية المقابلة لأقل تكلفة وهي (1، 1)، المنبع 1 (السطر 1) يلبي كل إحتياجات المصب 1 (العمود 1) البالغة 40 ألف كيس و يبقى لهذا المنبع عرض ب15 ألف كيس بما أن العرض الكلي للمنبع 1 هو 55 ألف كيس.

نحسب من جديد الفروقات 2، مع تجاهل تكاليف الخلايا المملوءة والأسطر و الأعمدة المشبعة.

- الفروقات الثانية:

نحسب من جديد أرقام فوقل وندونها في سطر وعمود الفرق 2، دون الأخذ بعين الإعتبار العمود الذي تشبع، حيث نجد أن أكبر رقم من أرقام فوقل هو 4 على مستوى السطر 2، و أصغر تكلفة على مستوى هذا السطر هي 3 في الخلية (2، 3)، حيث أن العرض هو 45 ألف كيس بينما الطلب هو 50 ألف كيس لذلك فأقصى قيمة يمكن أن يحصل عليها المصب 3 من المنبع 2 (السطر 2) هي 45 ألف كيس بينما يتبقى له (المصب 3 أو العمود 3) 5 آلاف كيس على تلبية كل إحتياجاته.

- الفروقات الثالثة:

نحسب من جديد أرقام فوقل، و نجد أكبر رقم هو 4 على مستوى العمودين 2 و 3، غير أننا نختار العمود الثاني لإحتواءه على أقل تكلفة، حيث أن العرض المتبقي هو 15 ألف كيس بينما الطلب هو 30 ألف كيس، وبذلك فإن المصب 2 (العمود 2) يحصل على 15 ألف كيس من المنبع 1 (السطر 1) و يبقى له 15 ألف كيس لم يلبي بعد.

- الفروقات الرابعة:

يبقى فرق وحيد و مقداره 1 على مستوى السطر 3، حيث أن أقل تكلفة تقابله هي 8، المنبع 3 (السطر 3) يلبي كل إحتياجات المصب 2 (العمود 2) البالغة 15 ألف كيس و يبقى لهذا المنبع عرض ب 5 ألف كيس بما أن العرض الكلي للمنبع 3 هو 20 ألف وحدة.

الجدول رقم (25): الحل الأساسي بطريقة فوقل

المنبع \ المصب	المصب 1	المصب 2	المصب 3	ai	الفرق 1	الفرق 2	الفرق 3	الفرق 4
المنبع 1	1 40	4 15	5 45	55	3	1	1	
المنبع 2	5 40	7 15	3 5	45	2	4		
المنبع 3	10 40	8 30	9 50	20	1	1		1
bj	40	30	50	120				
الفرق 1	4	3	2					
الفرق 2		3	2					
الفرق 3		4	4					

وبعد ذلك نختبر إذا ما كان هذا الحل أمثلاً أو قابلاً للتحسين وذلك عن طريق التكاليف الحدية، وعليه قيمة التكاليف الحدية كما يلي:

$$\partial_{13} = 5 - 9 + 8 - 4 = 0 \quad \text{الخلية (1, 3):}$$

$$\partial_{12} = 5 - 3 + 9 - 8 + 4 - 1 = 6 \quad \text{الخلية (1, 2):}$$

$$\partial_{22} = 7 - 3 + 9 - 8 = 5 \quad \text{الخلية (2, 2):}$$

$$\partial_{31} = 10 - 8 + 4 - 1 = 5 \quad \text{الخلية (3, 3):}$$

نلاحظ أن كل التكاليف الحدية موجبة، وبالتالي فإن هذا الحل هو حل أمثل و لكنه ليس وحيد و تفسيره كما يلي:

❖ مصنع الشلف يمون:

منطقة الوسط ب 40 ألف كيس بتكلفة تقدر ب 40 ألف دج.

منطقة الشرق ب 15 ألف كيس بتكلفة تقدر ب 60 ألف دج.

❖ مصنع مفتاح يمون:

منطقة الغرب ب 45 ألف كيس بتكلفة تقدر ب 135 ألف دج.

❖ مصنع عين الكبيرة يمون:

منطقة الشرق ب 15 ألف كيس بتكلفة تقدر ب 120 ألف دج.

منطقة الغرب ب 5 آلاف كيس بتكلفة تقدر ب 45 ألف دج.

و تتحمل الشركة الوطنية للإسمنت المالكة للثلاث مصانع أدنى تكلفة تموين وهي 400 ألف دج خلال الفترة.

غير أن هذا الحل ليس وحيدا إذ بإمكاننا أن نجد حلا أمثلا آخر بنفس التكلفة الإجمالية مادام أن التكلفة الحدية للخلية (1، 3) تساوي إلى الصفر، بمعنى أنه يمكن إدخالها إلى الحل الأمثل دون أن يحدث أي تغيير على التكلفة الإجمالية، و بإيجاد المسار و إجراء التحويلات نجد الحل الثاني الذي يظهره الجدول التالي:

الجدول رقم (26): سيرورة الحل الأمثل بطريقة التخطي

المصب \ المنبع	المصب 1		المصب 2		المصب 3		Ai
المنبع 1	1	40	4	15	5		55
المنبع 2	5		7		3	45	45
المنبع 3	10		8	15	9	5	20
bj	40		30		50		120

حيث يعطي نفس التكاليف الإجمالية الدنيا و هي 400 ألف دج.

خلاصة:

من خلال ما جاء في هذا الفصل نستنتج أن التوزيع المادي أحد الجوانب المهمة في نظام التوزيع ككل والذي تبني المؤسسة على أساسه إستراتيجيتها التوزيعية، و هو يشكل أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمنتج أو المستهلك النهائي و المشتري الصناعي على حد سواء، فمن خلاله يستطيع المنتج جذب الزبائن و المحافظة عليهم و خدمتهم بصورة أفضل عند مستوى تكلفة معقول، و من ناحية أخرى يضمن التوزيع المادي الفاعل توافر المنتجات في الوقت و المكان المناسبين للزبون. و يجب على المنتج إدارة هذه الأنشطة بأعلى كفاءة ممكنة بما يمكنه من تحقيق الهدف الأساسي لنظام التوزيع المادي، و الذي يتمثل في تخفيض تكاليف حركة المنتجات أثناء إنتقالها من المنتج إلى الزبون مما يؤدي إلى إشباع حاجاته عند مستوى تكلفة معين.

خاتمة:

من خلال تناولنا للفصول السابقة نستنتج أن التوزيع هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتعلقة بحركة إنتقال السلع و الخدمات من أماكن الإنتاج إلى أماكن الإستهلاك مع مراعاة المكان و الوقت المناسبين، ويحصل التوزيع ضمن مسارين مباشر و غير مباشر، و هذا لن يتحقق إلا بوضع إستراتيجية توزيعية محكمة تعمل على تحقيق الأهداف التوزيعية للمؤسسة.

تعتبر قنوات التوزيع حلقة الوصل بين المنتج و زبائنه، وهي تختلف بين السلع الإستهلاكية و السلع الصناعية و الخدمات، تقوم المؤسسة بإختيار هذه القنوات بعناية وفق عدة معايير منها ما يتعلق بالمؤسسة بحد ذاتها، ومنها ما يتعلق بالمنتج، ومنها ما يتعلق بظروف المنافسة و حالة الإقتصاد. ويكون عمل قنوات التوزيع في إطار مجموعة من العمليات الإدارية المتتابعة والمكملة لبعضها البعض، والتي تبدأ بإختيار و إنتقاء أعضاء القناة التوزيعية، و تنظيف و التنسيق بين أعضاء القناة التوزيعية، إضافة إلى الرقابة و تقييم أداء منافذها التوزيعية من خلال دراسة فعاليتها وكفائتها من خلال معدلات محددة، من أجل الوصول إلى الإستمرار في إستعمال هذا المنفذ أو تعديله بالتخلي أو إضافة عضو فيه أو على بعض المنافذ في أسواق معينة. أو إعداد إستراتيجية جديدة لتوزيع المنتجات في جميع الأسواق، جراء فشل الإستراتيجية السابقة وعدم جدواها في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة

يعتبر التوزيع المادي النظام الفرعي الثاني من نظام التوزيع و الذي يسمح بإنسياب المواد الأولية إلى المنتجين كما يسمح بإنسياب المنتجات من المنتجين إلى المستهلكين، و يشمل التوزيع المادي عدة أنشطة هي تجهيز الطلبات، إدارة المخزون، التخزين، المناولة، النقل. يعمل التوزيع المادي بصفة متكاملة مع التوزيع التجاري (قنوات التوزيع) ضمن نظام التوزيع ككل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

قائمة المراجع:

أولا-المراجع باللغة العربية:

1/- الكتب:

1. أحمد شاكر العسكري، خليل إبراهيم الكنعاني، **التوزيع مدخل لوجيستي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
2. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسى، **التسويق المعاصر**، الدار الجامعية، مصر، 2005.
3. ثامر البكري، **التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
4. ثامر ياسر البكري، **إستراتيجيات التسويق**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
5. حميد الطائي و آخرون، **التسويق الحديث (مدخل شامل)**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
6. خالد الراوي، حمود السند، **مبادئ التسويق الحديث**، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2000.
7. رابع بوقرة، **بحوث العمليات**، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2009.
8. زيد منير عبوي، **دور القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية**، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
9. زكريا أحمد عزام وآخرون، **مبادئ التسويق الحديث (بين النظرية والتطبيق)**، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2009.
10. عصام الدين أمين أبو علفة، **التوزيع (المفاهيم، الإستراتيجيات، العمليات) النظرية والتطبيق**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
11. علاء الغرابوي، محمد عبد العظيم، **التسويق المعاصر**، الدار الجامعية، مصر، 2007.

12. علي موسى الددا، **التسويق المعاصر (المفاهيم والسياسات)**، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2013.
13. عصام الدين أمين أبو علفة، **التوزيع (المفاهيم، الإستراتيجيات، العمليات) النظرية والتطبيق**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
14. علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير (دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية)، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، المجلد 20، العدد 01، جانفي 2012.
15. محمد الصيرفي، **التسويق الإستراتيجي**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
16. محمد فريد الصحن، **التسويق**، الدار الجامعية، مصر، 2002.
17. محمود جاسم الصميدعي، **إدارة التوزيع بمنظور متكامل**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
18. محمود صادق بازعة، **إدارة التسويق**، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2001.
19. مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، **الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير و القرارات في المؤسسات المعاصرة**، الدار الجامعية، مصر، 2007.
20. منصور محمد إسماعيل العريقي، **الإدارة الإستراتيجية**، ط2، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 2011.
21. مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، **تطوير المنتجات الجديدة**، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
22. مؤيد عبد الحسين الفضل، علي عبد الرضا الجياشي، **الأساليب الكمية في التسويق**، جهينة للنشر و التوزيع الأردن، 2004.
23. محمد عبد الفتاح، **التسويق الإستراتيجي**، المكتب العربي للمعارف، مصر، 2011.
24. محمد محمود مصطفى، **التسويق الإستراتيجي للخدمات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
25. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **تسويق الخدمات**، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، الأردن، 2010.

26. محمد راتول، بحوث العمليات، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
27. نعيمة غلاب، قنوات التوزيع (وظائف التوزيع، الوسطاء، منافذ التوزيع، السلطة في منافذ التوزيع، الصراع)، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
28. نظام سويدان، التسويق المعاصر، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
29. نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق (مفاهيم معاصرة)، ط2، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
30. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، ط3، الدار الجامعية، مصر، 2005.
31. هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000.
32. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

2/- الرسائل و الأطروحات:

33. أحمد فارس بوعمامة، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع (فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية) غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قسنطينة 2، 2010/2009.
34. حفيظة العكروف، تحليل وتقييم إستراتيجية التوزيع في المؤسسة الإنتاجية (دراسة حالة مؤسسة الحكمة للدواء: الجزائر)، مذكرة مقمة ضمن متطلبات الحصول عل شهادة الماجستير في العلوم التجارية (التخصص: تسويق) غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012.
35. نادية تاهمي، دور التوزيع في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإنتاجية (دراسة حالة مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب و مشتقاته بالمسيلة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (فرع التسويق) غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2005-2006.

36. نونة بن حملاوي، دراسة تقييمية لفن عرض المنتجات بالمساحات الكبرى (دراسة ميدانية لحالة الجزائر العاصمة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية (فرع التسويق)، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2009-2010.

37. ناصر بن علي الصامل، تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي، مذكرة مقمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2011.

3- المجالات و الدوريات:

38. حمزة الشمري، م د سرمد، متطلبات التسويق المباشر (دراسة حالة الشركة العامة للألبان)، مجلة الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 82، مقبول للنشر بتاريخ: 2010/04/19.

4- المواقع الإلكترونية:

39. أحمد عبد المنعم محمد شفيق، التوزيع بالقنوات البديلة، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2017/06/15، متاح على الموقع: <http://www. olc.bu.edu.eg/olc/images/qnwat.pdf>

40. الموسوعة العربية ، التوزيع الإقتصادي، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2017/07/25، متاح على الموقع: <https://www.arab-ency.com/ar> | البحوث/ التوزيع-الإقتصادي

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية:

1- الكتب:

41. Armand Huet et al, **ventes et productions touristiques**, Bréal, France, 2003.

42. Denis Lindon et Frédérix Jallat, **Le marketing (études, moyens d'action, stratégie)**, 6^{ème} édition, Dunod, France, 2010.

43. Gérard Cliquet, André Fady, Guy Basset, **Management de la distribution**, 2^{ème} édition, Dunod, France, 2006.

44. Laure Lavorata et al, **Mercatique**, Bréal, France, 2007.

45. Marc Vandercammen, Nelly Jospin-Pernet, **La distribution**, 3^{ème} édition, de Boeck, Belgique, 2010, p 316.

46. S.L.Gupta, sales and distribution management, anurag jain for excel books, india, 2005

2/-المواقع الإلكترونية:

47.La Distribution, consulté le : 20/07/2017 ,disponible sur :
www.enseignons.be/upload/secondaire/sciences-economiques/La-distribution.docx