



جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال - ماجستير تسويق

المعايير المحمية في اختيار منافذ التوزيع وأثرها في الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإنتاجية

إعداد: الطالب عبد الوهاب دهمان
إشراف: الدكتور سامر مصطفى

الفهرس:

مقدمة

مشكلة البحث

فرضيات البحث

أهداف البحث

أولاً: مفهوم التوزيع

ثانياً: أبعاد نظام التوزيع

ثالثاً: ماهية قنوات التوزيع

رابعاً: معايير اختيار قنوات التوزيع

أولاً: المعايير الكمية في اختيار منافذ التوزيع

١ - حجم المبيعات.

٢ - تكاليف التوزيع.

٣ - مقارنة التكاليف مع مستويات البيع.

٤ - طريقة معدل المردود.

٥ - طريقة النماذج.

ثانياً: محددات استخدام المعايير الكمية في اختيار منافذ التوزيع

خامساً: دور التوزيع في البدائل الاستراتيجية التنافسية

المبحث الأول: الاستراتيجية الأساسية

المطلب الأول: استراتيجيات الريادة في التكلفة.

المطلب الثاني: استراتيجية التميز.

المبحث الثاني: استراتيجيات النمو

المطلب الأول: استراتيجيات النمو المكثف.

المطلب الثاني: استراتيجية النمو بالتكامل.

المراجع:

لا تزال البيئة الاقتصادية بشكل عام والتسويقية بشكل خاص، تشهد مجموعة من التحولات الجذرية والتغيرات النوعية على مختلف الأصعدة، خاصة على المستوى التكنولوجي، وذلك في ظل ظهور التجارة الإلكترونية، وفي إطار تنامي حركة العولمة الاقتصادية وما أفرزته من تطورات متجددة ومتلاحقة، كتحرير الأسواق، سياسات الانفتاح، عالمية النشاطات والاندماج في الاقتصاد العالمي، إلى جانب ما نتج عن ذلك من ظهور للعديد من التكتلات و انتشار لظاهرة الاندماج بين مختلف المؤسسات الدولية.

هذه التحديات تجعل من المؤسسة الاقتصادية بحاجة إلى إعادة تفعيل وتأهيل لكي تستجيب لمتطلبات المحيط الجديد، الأمر الذي يحتم عليها إعادة النظر في العديد من الجوانب والمفاهيم والإستراتيجيات التي تتبناها في ممارسة مختلف أنشطتها الاقتصادية، وذلك حتى يتسنى لها استغلال الفرص المتاحة لها بشكل جيد، والاستفادة مما قد توفره المؤسسات الدولية من تكنولوجيا وتقنيات حديثة، إلى جانب تطوير قدراتها وإمكاناتها من أجل مواجهة التهديدات القائمة أساسا على احتدام المنافسة الدولية واشتدادها بشكل مستمر.

لذلك يعتبر التحكم الجيد من قبل المؤسسة في مختلف استراتيجياتها عامة والتسويقية منها خاصة ضرورة لا بد منها، حتى تتمكن من تعزيز قدرتها التنافسية وتضمن بقاءها في سوق يطالب فيه العملاء دائماً بكل ما هو جديد ومتطور من جهة، و تنافس فيه المؤسسات بمختلف الوسائل والطرق المتاحة لديها من جهة أخرى، والقادرة على جذب العميل من أي مكان وتلبية احتياجاته، والذي أصبح ما كان يرضيه بالأمس

قد لا يرضيه في الغد وهو أمام توفر العديد من البدائل والخيارات التي تتطور يوماً بعد الآخر.

هذا وتتطور بالمقابل كذلك أساليب المنافسة التي أصبحت تتخذ أشكالاً وتستخدم أدوات كثيرة فمنها ما يكون السعر أهم أداة لها، وتسمى في هذه الحالة بالمنافسة السعرية، ومنها ما يكون التميز في أداء وظائف وأنشطة أخرى هو أهم أدواتها، وتسمى في هذه الحالة بالمنافسة غير السعرية.

من بين الأساليب التي يمكن للمؤسسة أن تنافس من خلالها هناك التنوع في سياسة المنتجات والإعلان والترويج إلى جانب التوزيع وخدمة العملاء؛ حيث أن التوجه الحديث للمؤسسات هو المنافسة من خلال العوامل غير السعرية، والتي تلعب دوراً مهماً في مساعدة المؤسسة على اقتحام مختلف الأسواق والنجاح فيها، نظراً لما قد توفره من مزايا تنافسية يصعب تقليدها بشكل سريع وفعال.

في هذا البحث ستتم محاولة دراسة الدور الذي يلعبه واحد هذه العوامل في الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة، وهو التوزيع الذي تظهر أهميته جلياً كأحد الأنشطة الاقتصادية التي تعتبر نظاماً يخدم كلاً من المنتجين والعملاء على حد سواء، من خلال تصريف المنتجات بوسائل محددة وعبر مراحل وقنوات تضمن وصولها في الزمان والمكان الملائمين لاحتياجات العميل.

وسنتعرف على أهم المحددات الكمية التي تسمح للشركات من استخدامها في اختيار منافذ التوزيع.
مشكلة البحث:

يعتبر التوزيع أحد عناصر المزيج التسويقي لأي منتج، والذي تستند أهميته إلى منطق مؤداه أن أي منتج مبتكر ومتميز ومعلن عنه ويباع بسعر جذاب قد لا يعني شيئاً للعميل ما لم يكن متوفراً في المكان والزمان المناسبين؛ لذلك

يعتبر القرار الخاص باختيار منافذ التوزيع من أهم القرارات التي تواجه الإدارة التسويقية في المؤسسة باعتباره يؤثر على قرارات اختيار باقي عناصر المزيج التسويقي؛ فعدم اتخاذ القرارات الملائمة فيما يتعلق بسياسة التوزيع قد يضعف من قدرة المؤسسة على النجاح والاستمرار في السوق، خاصة في ظل توفر البدائل المتعددة والخيارات المختلفة من المنتجات، والتي قد تكون متماثلة من حيث الجودة والأسعار ودرجة الترويج.

ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤالين التاليين:

- ١ - ما هي أفضل الطرق التي يمكن للشركة أن تطبقها لتختار منافذ التوزيع بشكل صحيح مناسب؟
- ٢ - هل يمكن للمؤسسة الإنتاجية من خلال التوزيع أن تدعم قدرتها التنافسية و تحقق مركز تنافسي متميز في السوق؟

فرضيات البحث:

- تتضمن الفروض عدداً من النقاط المرتبطة بمشكلة البحث التي نسعى إلى إثباتها أو نفيها:
- ١ - إن الاختيار الجيد لمنافذ التوزيع يساعد في تحسين الميزة التنافسية.
 - ٢ - يشكل التوزيع أحد مقومات تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة الإنتاجية في السوق.

أهداف البحث:

- يسعى البحث إلى محاولة التعرف على ما يلي:
- ١ - محاولة الإلمام بأهم المفاهيم المرتبطة بالتوزيع.
 - ٢ - محاولة إبراز دور التوزيع في مختلف الاستراتيجيات التنافسية، من خلال تحديد بعض الجوانب التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحقيق ميزة تنافسية في التوزيع.

٣ - محاولة إظهار أهمية ضرورة التخطيط المحكم لأنشطة التوزيع و تصميم و اختيار قنواته، للتخلص من فكرة أن هذه الأخيرة هي مجرد عملية يتم التعود على استخدامها بمرور الوقت.

٤ - محاولة تشخيص استراتيجية التوزيع الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، لمعرفة فيما إذا كان لها دور في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة.

أولاً: مفهوم التوزيع:

يعتبر التوزيع أحد وظائف التسويق الهامة، فنجاح تسويق المنتجات لا يقتصر على مجرد إنتاجها بالشكل و الجودة الموافقة لرغبات العملاء، ثم وضعها بأسعار مناسبة لهم، ثم تعريفهم بها و ترغيبهم فيها وإقناعهم بشرائها، و إنما يتطلب تسويقها أيضاً: توزيعها و توفيرها و جعلها متاحة في الزمان و المكان المناسبين لهم؛ فالتوزيع يعمل أساساً على نقل المنتجات و إيصالها إلى مستهلكيها أو مستخدميها، وبالتالي سد العديد من الفجوات التي تفصل بين مراكز الإنتاج و مراكز الاستهلاك.

يمكن تعريف التوزيع على النحو التالي^١: "التوزيع يمثل جميع النشاطات التي تمارسها الشركة من أجل إيصال المنتج إلى المستهلكين في الوقت المناسب و المكان المناسب".
الهدف الأساسي من وراء القيام بأنشطة التوزيع، هو تسهيل عملية انسياب المنتجات لإيصالها إلى مستهلكيها أو مستخدميها و جعلها متاحة لهم.

وظيفة التوزيع قد يقوم بها المنتج بنفسه من خلال اتصاله المباشر بالمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي لتوزيع منتجاته أو من خلال منافذ تابعة له، أو على العكس من ذلك قد يعتمد في توزيع هذه المنتجات على مؤسسات أخرى

^١ فهد سليم الخطيب و محمد سليمان عواد: مبادئ التسويق: مفاهيم أساسية، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٠، ص ٦٠.

تتولى عملية إيصالها إلى المستهلك أو المستخدم، بذلك يكون التوزيع غير مباشر يتم من خلال ما يعرف بالوسطاء.

ثانياً: ايهام نظام التوزيع

يمثل المنتجون و الوسطاء و المستهلكون في الغالب الأطراف الرئيسية في قناة التوزيع و لكل منهم دوره ومسؤولياته، وكذلك مساهمته في عملياتها. وسنركز حديثنا عن الوسطاء فقط:

فالوسيط هو شخص أو مؤسسة تقع بين المنتج و المشتري النهائي سواء كان مستهلكاً فرداً أو مؤسسة أيضاً، و يتخصص في أداء أعمال أو أنشطة ترتبط مباشرة بشراء و بيع المنتجات أثناء تدفقها و انتقالها من المنتج إلى المستهلك؛ حيث يعتبر المنتجون الوسطاء امتداداً لتنظيمهم البيعي والتسويقي كما يعتبر المشتري النهائي الوسطاء مصدراً لتزويده بالمنتجات و نقاط لاتصاله بالمنتجين؛ ولعل من أهم الأسباب التي تدفع بالمنتجين إلى تفويض وظيفة البيع إلى الوسطاء، هي أن الوسيط يخدم كلا من المنتج و المستهلك على حد سواء، كما أن الوسطاء يمكنهم أداء وظيفة التوزيع بشكل أكثر كفاءة و استخدامهم يترتب عليه تحقيق وفورات اقتصادية من خلال تقريب و تسهيل المبادلات التجارية. إضافة إلى ذلك يخدم الوسيط المستهلك من خلال تحقيق أكثر ما يهمه و هو:

- توفير المنتجات التي تلبى احتياجاته كما و نوعاً.
 - نقل رغباته و تفضيلاته إلى المنتجين.
 - حل مشاكله و إفادته بالخدمات الإضافية كخدمات ما بعد البيع و الضمان.
- هذا وقد أدى التطور المتلاحق للتكنولوجيا واستخدامها في مختلف الميادين، والتي يعد التسويق واحداً منها إلى ظهور ما

^أ بشير العلق: التسويق الحديث: مبادئه – إدارته وبحثه، الطبعة الأولى، الدار الجماهيرية للنشر و التوزيع والإعلان، سرت، ليبيا، ٢٠٠٤، ص ٩٣-٩٤.

يسمى بالتسويق الإلكتروني عبر شبكات الإنترنت، التي أضافت إمكانية ربط المؤسسات بالعملاء أفراد و جماعات، كما أثرت بشكل كبير على مختلف الوظائف والأنشطة التسويقية بما فيها التوزيع؛ حيث أدى استخدام الشبكات الإلكترونية إلى ظهور ما يسمى بوسطاء المعرفة الإلكترونية، و يتمثل هؤلاء في منظمات تعمل في السوق الإلكتروني لتسهيل عمليات التبادل بين المنتجين و العملاء من خلال تلبية حاجات كل منهما؛ و على خلاف الوسطاء التقليديين تتغير مهام أعضاء قناة التوزيع الإلكترونية، بحيث تحتاج إلى توفر مهارات و تقنيات متخصصة جدا من حيث ارتباطها بالسوق الإلكتروني، وهو ما قد لا يتوافر لدى كافة المنتجين أو الوسطاء التقليديين.

ثالثاً: ماهية قنوات التوزيع

يمكن تعريف قناة التوزيع على أنها: "مجموعة من المنظمات أو الأفراد الذين يشاركون و يساهمون في تحويل ملكية السلع و الخدمات، و ذلك في حركة تدفقها من المنتجين إلى المستعلمين النهائيين أو إلى منظمات الأعمال".^٣ هذا و يؤدي الحديث عن قنوات التوزيع، إلى تحديد مفهوم كل من حلقة التوزيع و منفذ التوزيع.^٤

حيث يمكن تعريف حلقة التوزيع على أنها: "تتكون من مجموع القنوات المستخدمة في توزيع منتج ما بحيث يمكن للمؤسسة في آن واحد استخدام العديد من القنوات التي تشكل حلقة التوزيع، بذلك مفهوم الحلقة أوسع من مفهوم القناة".

بينما يعرف منفذ التوزيع على أنه: "هيكل التوزيع الذي يقع عادة في آخر نقطة في سلسلة نقل السلع إلى المستهلك".^٤ من خلال ما ورد في التعريفين، يمكن القول بأن مفهوم حلقة التوزيع أوسع من مفهوم قناة التوزيع، حيث أن هذه الأخيرة هي

^٣ اسماعيل السيد: التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٤، ص ٣٠٥.

^٤ MARTIN, MARKETING, ALGER, 1996, P.120.

عبارة عن تتابع و ترابط مجموعة من الأعضاء الذين يعملون على شحن و إيصال المنتجات من مراكز إنتاجها إلى مراكز استهلاكها؛ بينما تتشكل حلقة التوزيع من مجموع القنوات المستخدمة في توزيع المنتجات إلى الأسواق المستهدفة؛ في حين أن منفذ التوزيع هو الذي يقع في العادة في آخر نقطة من سلسلة الوسطاء الذين يشكلون قناة التوزيع و قد يكون تاجر تجزئة مثلا؛ بذلك يمكن للمنتج استخدام عدة قنوات في توزيع منتوج واحد أو أكثر.

رابعا: معايير اختيار قنوات التوزيع

يمكن تقسيم العوامل التي تساعد في تحديد و اختيار قنوات التوزيع الملائمة من بين البدائل المتاحة إلى قسمين، واحد منهما يتعلق بالمعايير الكمية والآخر يتعلق بالمعايير النوعية، وسيقتصر حديثنا فقط على المعايير الكمية^٥.

أولاً: المعايير الكمية في اختيار منافذ التوزيع

تشتمل أهم المحددات الكمية المؤثرة على اختيار قنوات التوزيع كلا من حجم المبيعات، تكاليف التوزيع، مقارنة التكاليف مع مستويات البيع، مقارنة معدل المردود، وطريقة النماذج.

١ - حجم المبيعات:

يعتبر حجم المبيعات أحد المعايير الكمية التي تؤثر في عملية اختيار قنوات التوزيع، ذلك أن طريق التوزيع يؤثر تأثيرا مباشرا على مبيعات المنتجين و على 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 و تحليل قنوات التوزيع البديلة؛ منافذها و إمكانات كل واحدة منها من ناحية تغطية الأسواق؛ أرقام أعمالها بالنسبة للمنتجات الأخرى؛ عدد العملاء الذين تتعامل معهم؛ ومدى

^٥ محي الدين الأزهرى: إدارة النشاط التسويقي: مدخل استراتيجي كمي، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ١٩٨٨، ص٢٨٧، ٢٨٦.

كفاءتها وجهودها في ممارسة أنشطتها وذلك لتقدير المبيعات المرتقبة من خلال هذه القنوات، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار بأن لكل طريق توزيع متطلباته و سياساته.
مثال:

يرغب أحد المنتجين في توزيع منتجاته، وبعد دراسة القنوات المتاحة لديه، فقد وجد أن قناتين فقط تحققان الأهداف البيعية التي يسعى إلى تحقيقها:

القناة الأولى لديها خمس منافذ توزيعية منتشرة في المدينة، والثانية لديها ثلاث منافذ منتشرة في المدينة والريف المحيط بها، فإذا علمت أن رقم أعمال القناة الأولى بلغ خمسة ملايين ليرة سورية، فيما بلغ رقم أعمال الشركة الثانية تسعة ملايين ليرة سورية، فبأي القناتين ننصح المنتج، اعتماداً على طريقة حجم المبيعات؟

الحل:

نلاحظ أنه في حال استخدم المنتج القناة الأولى فإنه سيحقق انتشاراً أكبر، فيما لو استخدم القناة الثانية، لكن المنتج في هذه المرحلة يهتم بتحقيق حجم مبيعات معين أكثر من اهتمامه بالانتشار، لذا ننصح المنتج باختيار القناة الثانية، كون رقم أعمالها أكبر من رقم أعمال القناة الأولى.

٢ - تكاليف التوزيع

تختلف تكاليف التوزيع باختلاف قنواته، لذلك ينبغي على المنتج تحليل النفقات المحتملة لكل طريق من طرق التوزيع المقترحة، لأن الاعتماد على حجم المبيعات فقط قد يكون مضللاً في حال عدم مقارنته بتكاليف التوزيع التي سيتحملها المنتج، كتكاليف التخزين و النقل و الترويج، و التي تنعكس نفقاتها على سياسة الأسعار؛ و تتوقف حاجة المنتجين إلى القيام بهذه الأعمال أو جزء 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 الاستهلاكية، على أساس أن التوزيع المباشر يلقي على عاتق المنتجين مسؤولية الاتصال بمختلف المتعاملين مع المؤسسة و إيصال المنتجات إليهم، سواء من خلال متاجر التجزئة التابعة لهم، أو مندوبي البيع، أو من خلال التطواف بالمنازل، و هو ما يتطلب جهوداً كبيرة و نفقات مرتفعة، خاصة في حال اتساع نطاق الأسواق؛ كبر حجم الإنتاج؛ انتشار المستهلكين و ارتفاع معدلات الشراء للفرد الواحد، مما يدفع بالمنتجين إلى اللجوء للوسطاء حتى تنتقل بعض أعباء التوزيع إليهم، و لكن بالمقابل سوف ينخفض إجمالي هامش الربح الذي يحصل عليه المنتج نظراً لأن الوسيط سوف يحصل على نسبة منه لقاء قيامه ببعض أعمال التوزيع التي يتحمل مصاريفها من نقل و تخزين و ترويج أو استخدام للقوى البيعية و تقديم الخدمات؛ لذلك تظهر الحاجة دائماً إلى التحليل الدقيق لتكاليف التوزيع المحتملة لكل طريق من طرق التوزيع المتاحة قبل اتخاذ القرار النهائي.

٣ - مقارنة التكاليف مع مستويات البيع^١ :

ونميز في هذه الحالة بين التكاليف الثابتة والمتغيرة لكل شبكة من شبكات التوزيع، ويجري بعد ذلك مقارنة التكاليف الإجمالية أي التكاليف الثابتة والمتغيرة مع التطور المتوقع لمبيعات الشركة المنتجة في كل شبكة توزيع.

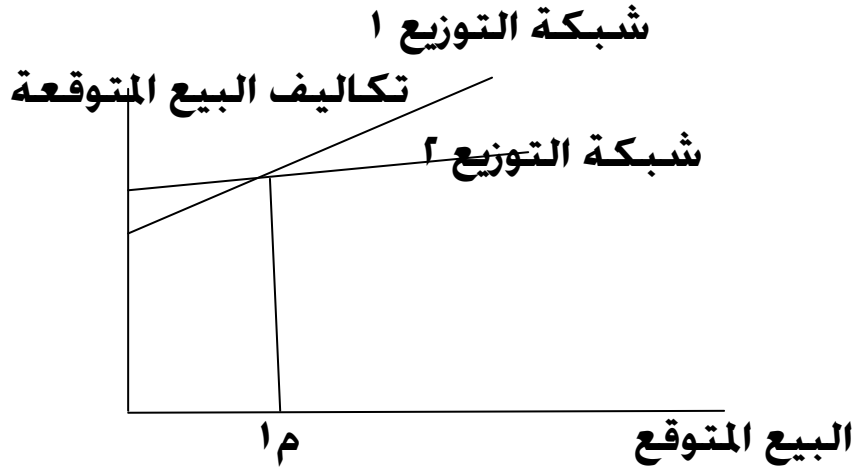
مثال:

لو فرضنا مثلاً أن شركة ما أرادت أن تنتقي وفق هذه الطريقة الشبكة الأنسب لها من بين شبكتي توزيع ودرست تكاليفهما الإجمالية ونسب تطور مبيعاتها فيهما، فإن هذه الشركة تستطيع أن توازن بينهما على النمط الموضح في الشكل الآتي.

^١ د. عمر بن حمدو الحمدو: تقنيات التسويق، شعاع للنشر والعلوم، حلب، الطبعة الأولى، ٢٠٠٥.

حيث يمكننا أن نلاحظ أنه عندما تكون المبيعات تساوي م ١ مثلاً فإن تكاليف شبكة التوزيع تتساوى في حين تكون شبكة التوزيع ١ أقل تكلفة من الشبكة ٢ على يسار النقطة م ١، أي عندما تكون المبيعات أقل من م ١ وتغدو أكبر على يمين هذه النقطة.

إذا واعتماداً على التنبؤ الدقيق لرقم الأعمال تستطيع الشركة أن تختار الشبكة ١ إذا كانت تتوقع أن رقم أعمالها سيكون أقل من م ١ في حين تختار الشبكة ٢ إذا وجدت أن رقم أعمالها سيتجاوز النقطة م ١.



٤ - مقارنة معدل المردود:

وتقدر وفق هذه الطريقة التكاليف الإجمالية لكل شركة أيضاً، أي التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة ثم تقدر مبيعات كل منها ويحسب معدل مردود كل شبكة من شبكات التوزيع على النحو التالي:

رقم الأعمال - تكاليف التوزيع الإجمالية	معدل المردود =
تكاليف التوزيع الإجمالية	

٥ - طريقة النماذج:

يعتمد هذا النموذج على تحديد مجموعة من العوامل المؤثرة في النجاح المستقبلي لتوزيع منتجات الشركة، مثل: استقلالية الشركة تجاه شبكة التوزيع، تكاليف التوزيع، الهامش المتوقع، فاعلية الوصول للمستهلكين وغير ذلك.

بعد تحديد ودراسة هذه العوامل تقيم وتثقل أي تعطي لها أوزان ثم جمع العلامات المثقلة، ثم تختار الشبكة التي تنال أكبر مجموع من العلامات.

مثال:

لو فرضنا أن شركة أغذية أرادت انتقاء قناة التوزيع لمنتج جديد هو خبز الإفطار، والقنوات المتاحة لها:

١ - تسليم المنتج إلى تجار الجملة ومنه لتجار التجزئة التقليديين من باعة حلويات وبقاليات.

٢ - تسليم المنتج إلى المخازن الكبيرة (سوبر ماركت وهايبر ماركت) التي تتزود من المنتج مباشرة.

٣ - إقامة مستودعات في مختلف المناطق والبيع إلى تجار المفرق والمخازن الكبيرة.

باستخدام طريقة النماذج بأي قناة تنصح الشركة؟
الحل:

في سبيل انتقاء شبكة التوزيع المناسبة والأكثر ملائمة للشركة تدرس كل قناة وفق الطريقة التي شرحناها، والموضحة في الجدول التالي، حيث نحدد أهم العوامل التي تؤثر على نجاح الشركة، ونعطي قيماً مثقلة، كما يلي:

قناة التوزيع الثالثة		قناة التوزيع الثانية		قناة التوزيع الأولى		معامل التثقل	قنوات التوزيع
العلامة مثقلة	العلامة	العلامة مثقلة	العلامة	العلامة مثقلة	العلامة		العوامل
١.٢	٦	١.٨	٩	١.٨	٩	٪٢٠	فعالية الوصول للمستهلكين
١.٢	٤	١.٨	٦	١.٢	٤	٪٣٠	الهامش المتوقع
٠.٣	١	١.٢	٤	٠.٦	٢	٪٣٠	تكلفة العملية
١.٦	٨	١	٥	١.٤	٧	٪٢٠	استقلالية القناة
٤.٣		٥.٨		٥			العلامة الإجمالية

ثانياً: محددات استخدام المعايير الكمية في المفاضلة بين مختلف قنوات التوزيع إن استخدام المعايير السابقة التي تمت الإشارة إليها يتوقف على^٧:

- ١ - قدرة المنتج على جمع البيانات.
- ٢ - القدرة على تحصيل المعلومات اللازمة لاستخدام هذه المعايير بكفاءة

خامساً: دور التوزيع ضمن البعائل الاستراتيجية التنافسية:

يقول (Abaum & Miracle): بغض النظر عن درجة جودة المنتج أو طريقة أدائه، فإنه لا يمكن إتمام العملية البيعية ما لم يتوافر المنتج في السوق للمشتري المحتمل الذي يرغب في شرائه و هذا يعني ضرورة توفير المؤسسة للمنتج في الوقت و المكان المناسب و الذي غالباً ما يتم من خلال قنوات التوزيع^٨.

المبحث الأول: دور التوزيع في الاستراتيجيات الأساسية

المطلب الأول: إستراتيجية الريادة في التكلفة

تعتمد المؤسسة استراتيجية الريادة في التكلفة من أجل التفوق على منافسيها. انطلاقاً من العمل على تخفيض التكاليف الكلية لمختلف الأنشطة و الوظائف بما فيها التوزيع، و ذلك حتى يتسنى لها وضع أسعار منخفضة لمنتجاتها مقارنة بأسعار منتجات منافسيها مع تحقيق نفس المستوى من الأرباح و تحقيق حصة سوقية معتبرة. وتكاليف التوزيع تعتبر من أكثر عناصر التكلفة في النشاط التسويقي للكثير من المؤسسات، لذلك يتطلب الأمر آليات عملية لضبطها و تنظيمها و مراقبتها والتخطيط لها بشكل محكم ومحاولة ترشيدها وخفضها، و من ثم المساهمة في تحقيق مركز تنافسي جيد للمؤسسة في السوق. والمؤسسة التي تعتمد استراتيجية الريادة في التكلفة، لابد لها من توفر جملة من المتطلبات من حيث المهارات و الموارد، و

^٧ نادية تاهمي، دور التوزيع في الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإنتاجية، الجزائر، ٢٠٠٦.
^٨ محمد توفيق عبد المحسن: التسويق وتحديات التجارة الالكترونية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ٢٠٠٤، ص٤١.

التي من بينها نظام توزيع ذو تكلفة منخفضة؛ ذلك أن تخفيض تكاليف التوزيع يساهم في تخفيض التكاليف الكلية التي تتحملها المؤسسة، وذلك انطلاقاً من الإدارة الجيدة للمخزون والنقل وسرعة التسليم... كما أن عملية اختيار قنوات التوزيع الطويلة أو القصيرة تؤثر على الأسعار النهائية للمنتجات. بذلك نجد، أن ضغط تكاليف التوزيع قد يؤدي إلى تقليص هوامش الربح، والتي تمنح للوسطاء الأعضاء في قناة التوزيع، وبالتالي التأثير على الأسعار النهائية للمنتجات، والتي يمكن للمؤسسة كما سبق القول أن تنافس من خلالها.

المطلب الثاني: إستراتيجية التميز

بالنسبة للمؤسسة التي تعتمد استراتيجية التميز في المنافسة، فإنها ستولي أهمية لأحد عناصر المزيج التسويقي، والذي يكون اختياره على أساس نظرة العملاء إليه بأنه الأهم، ومنه يمكن الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية، والتوزيع باعتباره أحد عناصر المزيج التسويقي إلى جانب المنتج والسعر والترويج، فإنه يمكن للمؤسسة أن تنافس من خلاله وتحقق التميز، وذلك انطلاقاً من:

أولاً- الاختيار و التخطيط الاستراتيجي لقنوات التوزيع

يعتبر القرار المتعلق باختيار قنوات التوزيع المناسبة من بين القرارات الاستراتيجية في المؤسسة والتي هي على قدر كبير من الأهمية، ما يجعل التخطيط له من الضروريات التي تواجه الإدارة التسويقية بالمؤسسات^٩.

تؤثر القرارات المتعلقة باختيار قنوات التوزيع بشكل مباشر على جميع القرارات التسويقية الأخرى؛ وإلى جانب كونه الوسيلة التي تمكنها من تحديد كيفية الوصول إلى الأسواق المستهدفة، فهو كذلك أداة لتحقيق ميزة تنافسية مؤكدة إذا ما تم تخطيطه بشكل استراتيجي وفعال، و بذلك تستطيع المؤسسة أن تنافس بقوة في السوق.

^٩ فهد سليمان الخطيب ومحمد سليمان عواد: مرجع سابق.

وكمثال عن ذلك يؤكد (Heath) على أهمية التخطيط في اختيار منافذ التوزيع كأحد العناصر الهامة التي استطاعت من خلالها المؤسسات العاملة في الصناعات الهندسية المنافسة في أسواقها المحلية و الدولية؛ فهو يوضح أن اختيار منفذ التوزيع أساس النجاح في هذه الصناعات، فالتوزيع كان أكثر أهمية من السعر في تحقيق موقف تنافسي متميز لهذه المؤسسات في السوق.

أما تحسين الموقف التنافسي للصادرات البريطانية، حيث أشار إلى أن معظم الواردات الأجنبية في سوق بريطانيا تم توزيعها إلى المستهلك البريطاني في الوقت و المكان المناسبين، و هو ما تفتقده المؤسسات الوطنية في سوقها المحلي و الدولي.

ثانيا- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء ضمن قنوات التوزيع يتأثر الطلب على المنتجات بطريقة مباشرة بمستوى الخدمات المقدمة للعميل، وهذا له أهمية خاصة في توزيع المنتجات غير المتنوعة مثل المواد الكيميائية، حيث تكون الخدمة الفعالة للعميل هي أهم ما يمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في السوق.

يعتبر تقديم الخدمات للعملاء مفتاح التميز و الأداة الداعمة للمركز التنافسي للمؤسسة في السوق حيث ينظر الكثيرون إلى الخدمات المقدمة ضمن قنوات التوزيع و الخدمات المرافقة للمنتجات التي يقتنيها العميل، على أنها جزء من المنتج في حد ذاته و تؤثر على رضى هذا العميل، انطلاقا من أن التوزيع و الخدمات المقدمة للعملاء المصاحبة له يلعبان دورا مهما في التسويق الذي يعتمد على تكوين علاقات وثيقة معهم.

و العميل هنا قد يكون مستهلكا أو مستخدما نهائيا لمنتجات المؤسسة، خاصة منها تلك التي هي على درجة من التكنولوجيا و التقنية العالية، و التي يتطلب توزيعها الخبرة و الكفاءة و المهارة اللازمة ليتم بيعها وتصريفها، أو تلك التي

تحتاج إلى صيانة وتركيب وإصلاح (بخدمات ما بعد البيع)؛
وهنا تظهر جليا أهمية الدور الذي تقوم به منافذ التوزيع لمثل
هذه المنتجات (وكيل منتج، وكيل بيع...)، و التي تتعامل
مباشرة مع المستخدم أو المستهلك الأخير للمنتجات، لذلك
يتعين على المؤسسة في مثل هذه الحالة الاختيار المبني على
أسس علمية و تخطيطية محكمة لهذه المنافذ، و التي من خلال
ما تقدمه من خدمات تعكس صورة المؤسسة في أذهان
المتعاملين في منتجاتها، بحيث يمكن لها على سبيل المثال من
خلال هذه المنافذ تقديم خدمة ضمان أو صيانة و إصلاح أو أية
خدمات إضافية أخرى بشكل يميز منتجاتها عن باقي المنتجات
المنافسة.

المبحث الثاني: دور التوزيع في استراتيجيات النمو

المطلب الأول: إستراتيجيات النمو المكثف

تركز المؤسسة التي تعتمد استراتيجية تطوير السوق في
المنافسة على محاولة استهداف قطاعات سوقية أو أسواق
جديدة وعملاء جدد لمنتجاتها الحالية، وهي في هذه الحالة بصدد
زيادة حجم مبيعاتها و التوسع جغرافيا، و لتحقيق ذلك
ستكون في حاجة إلى الاعتماد على عدد أكبر من الموزعين، مما
يؤدي إلى زيادة تدفق المنتجات إلى القطاعات السوقية المختلفة،
و تحقيق درجة أكبر من الانتشار لمنتجات المؤسسة، و تحسين
حصتها من السوق الذي تنشط فيه من خلال قنوات التوزيع.
كما أن المؤسسة التي تعتمد استراتيجية النمو بالتنوع
تسعى إلى زيادة حصتها السوقية من خلال تطوير منتجات
جديدة و الدخول إلى أسواق جديدة أيضا؛ دخول المؤسسة إلى
هذه الأسواق يحتاج أيضا إلى استخدام قنوات توزيع جديدة و ربما
عدد أكبر من الوسطاء الموزعين، مما يساعد في تحقيق التوسع
الجغرافي الذي ترغب المؤسسة في الوصول إليه.

المطلب الثاني: استراتيجيات النمو بالتكامل

تلجأ المؤسسة إلى اعتماد استراتيجية التكامل الخلفي لفتح منافذ توزيع خاصة بها، لتكون هي الوسيط بينها وبين عملائها في السوق^١.

و اعتماد المؤسسة على استراتيجية التكامل الخلفي يسهل عليها كثيرا التحكم بشكل جيد في استراتيجية توزيع منتجاتها، خاصة فيما يتعلق بالتكاليف وتنظيم مختلف المهام والأنشطة، وضمان التعاون بين مختلف المنافذ وتفادي الصراع، إلى جانب ضمان تحقيق التغطية السوقية المطلوبة و الترويج للمنتجات. من خلال استراتيجية النمو بالتكامل بين المؤسسة و مختلف منافذ توزيع منتجاتها، يمكن لها تحقيق التوسع المنشود و تحسين الأداء بشكل أفضل.

إن الحديث عن دور التوزيع في الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات، باعتباره أحد عوامل المنافسة إلى جانب مختلف عناصر المزيج التسويقي الأخرى، يقود إلى الحديث عن أكثر هذه المؤسسات توجها إلى اعتماد هذا الأسلوب في المنافسة وهي المؤسسات اليابانية التي تركز على التوزيع كأحد عوامل المنافسة في استراتيجيتها التنافسية خاصة على المستوى الدولي.

تتوافر مراكز توزيع منتجات المؤسسات اليابانية في كل بقاع العالم، حيث تكون على استعداد لبيع هذه المنتجات إلى أكبر عدد من المستهلكين؛ و المؤسسات اليابانية عند اختيارها لقنوات تصريف منتجاتها، تختار كبار الموزعين في السوق، وحتى تضمن تعاونهم و العمل بشكل أكثر فاعلية تقوم باعتماد سياسة تحفيزية هامة، تشمل منح الخصومات و البيع بأسعار مخفضة على كمية مشتريات هؤلاء الموزعين من منتجاتها،

^١ سارة وايت: أساسيات التسويق، ترجمة: نيب توب لخدمات التعريب والترجمة، الطبعة ١، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ٢٠٠١، ص ٢١٤.

كما يشغل تقديم الخدمات جانبا مهما في سياسة هذه المؤسسات في تعاملها مع الموزعين، بحيث يكون لها تأثير أقوى من الأسعار في جذب عملاء جدد من السوق؛ وبالنسبة للوسطاء تقوم المؤسسات اليابانية بمنحهم عمولات مرتفعة مقارنة بالمنافسين، وذلك لتقديم المنتج والترويج له بالإضافة إلى تشجيع التعاون و الترابط بين الوسطاء الموزعين، و الذين لديهم استعداد لابتكار أساليب جديدة في أداء الأنشطة التسويقية و العمل على اختراق الأسواق الجديدة سواء في الداخل أو في الخارج.

هذا و تحاول المؤسسات اليابانية في الكثير من الأسواق تطوير نظام توزيع يتناسب مع باقي عناصر المزيج التسويقي و السوق الذي يتم التعامل فيه؛ فعند دخول المؤسسات اليابانية سوق أجهزة التلفاز بأمريكا، اعتمدت على نطاق توزيعي واحد دون استخدام منافذ التوزيع المتعددة المستخدمة من قبل المؤسسات الأمريكية.

المراجع:

المراجع العربية:

- ١ - فهد سليم الخطيب ومحمد سليمان عواد: مبادئ التسويق: مفاهيم أساسية، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٠.
- ٢ - بشير العلق: التسويق الحديث: مبادئه - إدارته وبحوثه، الطبعة الأولى، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، سرت، ليبيا، ٢٠٠٤.
- ٣ - اسماعيل السيد: التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٤.
- ٤ - محي الدين الأزهرى: إدارة النشاط التسويقي: مدخل استراتيجي كمي، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ١٩٨٨.
- ٥ - د. عمر بن حمدو الحمود: تقنيات التسويق، شعاع للنشر والعلوم، حلب، الطبعة الأولى، ٢٠٠٥.
- ٦ - نادية تاهمي، دور التوزيع في الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإنتاجية، الجزائر، ٢٠٠٦.
- ٧ - محمد توفيق عبد المحسن: التسويق وتحديات التجارة الالكترونية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ٢٠٠٤.
- ٨ - سارة وايت: أساسيات التسويق، ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، الطبعة ١، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ٢٠٠١.

المراجع الأجنبية:

- 1 - MARTIN, MARKETING, ALGER, 1996.