



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : 2013/2012

القسم: العلوم الاقتصادية والتجارية
ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير
الشعبة: علوم تجارية
التخصص : تسويق

مذكرة بعنوان :

ادارة انشاط التوزيعي في المؤسسة
دراسة حالة : مطاحن بني هارون - فرجيوة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية (ل.م.د)
تخصص "تسويق"

إشراف الأستاذة:

- بوزاهر صونية

إعداد الطلبة :

- بن داكير بلال
- بو فنغور صالح
- روابح آسيا

السنة الجامعية: 2013/2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اللهم اشرح لي صدري

ويسر لي أمري

واحلل عقدة من

لساني يفقه قولي

- شكر وتقدير -

باسم فريق البحث لهذه الثمرة العلمية النافعة بإذن الله
إلى أستاذتنا القديرة بوزاهر صونية التي كان لها الفضل بعد الله في إنجازنا هذا
وإلى الأساتذة الكرام أصحاب وأنوار الدرب
في قسم العلوم التجارية
وإلى جميع طلبة هذا القسم
والأجيال العلمية القادمة
لا تنسونا من دعوى حالحة



إهداء

بعد السلام أبدأ الكلام هدية ملوها ندى وروحها هوى و عطورها ريحان كلها حنان
إلى والدي العزيزين حفظهما الله إلى رمز العطف والحنان أمي ثم أمي ثم أمي الغالية "فاطمة" إلى من
كرس حياته لينير لي درب حياتي أبي العزيز "أحمد".

إلى من تقاسمت معهم حلو الحياة ومرها إخوتي وأخواتي: سليمة و زوجها يونس، منير وزوجته
عبلة، ليلى وخطيبها محمد، سعاد و زوجها محفوظ، سهيلة وزوجها عيد، عبد السلام وخطيبته
صورية، فارس.

إلى براعم العائلة الذين أدخلوا الفرحة إلى حياتي أطفال إخوتي و أخي: حيدر، رانية، هديل، معتز،
منصف، صهيب، صفوان، والبرعم الصغير المدلل "عبد الرحيم".

على من مد لي يد العون دائما وسهر على راحتى خطيبي "عبد الغفور" وعائلته الكريمة دون استثناء
و الوالدين الكريمين حفظهما الله.

إلى كل أفراد العائلة الكبيرة دون استثناء، إلى صديقاتي العزيزات اللواتي رافقنني في مشواري وكن
سندا لي: نبيلة، مريم، مروة، فطيمة(فاتي)، مريم(ميدو)، وفاء، روفية، فطيمة.

إلى زملاء الدرب: صالح وبلال الذين أتمنى لهم التوفيق في الحياة المهنية.

إلى كل من ساعدني وأرشدني سواء من قريب أو بعيد.

أسباب

إهداء إهداء

بعد أن وفقنا الله إلى إتمام هذا العمل المتواضع،
لم يبق لنا سوى الحق في الإهداء إلى أحر الناس،
أهدي شهادة نجاحي إلى من فاق حنانها غزارة الأمطار،
إلى نبع الحب و العنان إلى أحر شخص في الوجود
إلى من علمتني النجاح و الصبر أُمي الغالية عقيلة .
إلى من احترق كالشمعة لينير لي دربي، إلى قلبي النابض،
وسام صدري أبي الحنون عمار .
إلى سندي في الحياة إخوتي: سعاد، حسبية، عبد الوهاب، فؤاد
إلى زوجة أخي أمال .
إلى ابنة أختي الغالية رتاج .
إلى جميع أصدقائي خاصة من كان دائما بجانبني
إلى جابر، أمين، إبراهيم، هارون، لبنى، نبيلة، مروة
إلى كل عائلة بوفنخور . بن سليمان، بن الشاوي
إلى روح عمي - لخصر - الطاهرة اسكنه الله فسيح الجنان .
إلى جميع أساتذتي و أذكر صونية بوزاهر .
إلى كل الأهل و الأقارب و الأصدقاء
و كل من يتمنى لي الخير و التقدم نحو الأفضل إلى هؤلاء أهدي هذا العمل

صالح

إهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما
إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما
إلى روح والدي رحمه الله

إلى أمي أطال الله عمرها
إلى إخوتي و أخواتي
إلى كل الأصدقاء و اخص بالذكر تاج الدين، ندير ،أمين ، ياسر.
إلى زميلي في إعداد المذكرة صالح و أسيا

إلى كل طلبة السنة الثالثة دفعة 2013

أهدي هذا العمل.

بلا

الفهرس

(III-I)	فهرس المحتوى
(IV)	فهرس الأشكال والجداول
(أ – ب)	المقدمة
(1)	<u>الفصل الأول: ماهية التسويق و التوزيع في المؤسسة</u>
(2)	تمهيد
(3)	<u>المبحث الأول: ماهية التسويق</u>
(3)	<u>المطلب الأول: مفهوم التسويق</u>
(3)	الفرع الأول: تعريف التسويق
(5)	الفرع الثاني: تطور التسويق
(7)	الفرع الثالث: وظائف و أهمية التسويق
(10)	<u>المطلب الثاني: المزيج التسويقي</u>
(10)	الفرع الأول: تعريف المزيج التسويقي
(10)	الفرع الثاني: عناصر المزيج التسويقي
(14)	الفرع الثالث: خصائص المزيج التسويقي
(16)	<u>المطلب الثالث: إستراتيجيات التسويق</u>
(16)	الفرع الأول: إستراتيجية الحرب التسويقية و الإبداع
(19)	الفرع الثاني: الإستراتيجيات المسندة على هيمنة السوق
(21)	الفرع الثالث: إستراتيجية التسويق المتمركزة على الزبون و محيطها
(24)	<u>المبحث الثاني: ماهية التوزيع</u>
(24)	<u>المطلب الأول: مفهوم التوزيع</u>
(24)	الفرع الأول: نشأة التوزيع
(24)	الفرع الثاني: تعريف التوزيع
(25)	الفرع الثالث: وظائف التوزيع

(27)	المطلب الثاني: دور و أهمية التوزيع
(27)	الفرع الأول: دور التوزيع و أهميته
(28)	الفرع الثاني: أهداف التوزيع
(29)	الفرع الثالث: إستراتيجية التوزيع
(31)	المطلب الثالث: مفهوم قنوات التوزيع
(31)	الفرع الأول: تعريف قنوات التوزيع
(31)	الفرع الثاني: أهمية قنوات التوزيع
(33)	الفرع الثالث: وظائف قنوات التوزيع
(34)	الفرع الرابع: مزايا و عيوب قنوات التوزيع
(36)	خلاصة
(37)	الفصل الثاني: إدارة النشاط التوزيعي في مؤسسة مطاحن الرياض بني هارون فرجيوة
(38)	تمهيد
(39)	المبحث الأول: إستراتيجية قنوات التوزيع
(39)	المطلب الأول: اختيار قنوات التوزيع
(39)	الفرع الأول: معايير قنوات التوزيع
(40)	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في اختيار قنوات التوزيع
(43)	الفرع الثالث: خطوات اختيار قنوات التوزيع
(44)	المطلب الثاني: أنظمة وصياغة إستراتيجية قنوات التوزيع
(44)	الفرع الأول: أنظمة قنوات التوزيع
(45)	الفرع الثاني: صياغة إستراتيجية قنوات التوزيع التنافسية
(46)	الفرع الثالث: الوسطاء
(49)	المبحث الثاني: تقديم مؤسسة " مطاحن بني هارون - فرجيوة - "
(49)	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
(49)	الفرع الأول: التعريف بمؤسسة " مطاحن الرياض بني هارون - فرجيوة - "
(50)	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة " مطاحن الرياض بني هارون - فرجيوة - "

- (54) الفرع الثالث: تقديم المصلحة المختارة
- (56) المطلب الثاني: مكانة التسويق بالمؤسسة
- (56) الفرع الأول: وظيفة التسويق في المؤسسة
- (57) الفرع الثاني: تحليل المزيج التسويقي في مؤسسة " مطاحن الرياض بني هارون - فرجيوة -
- (59) الفرع الثالث: تقييم المزيج التسويقي في المؤسسة
- (60) المطلب الثالث: تحليل وضعية التوزيع في مؤسسة " مطاحن الرياض بني هارون - فرجيوة -
- (60) الفرع الأول: إستراتيجيات و سياسات التوزيع في مؤسسة " مطاحن الرياض بني هارون - فرجيوة -
- (62) الفرع الثاني: التوزيع المادي في مؤسسة " مطاحن الرياض بني هارون - فرجيوة -
- (63) الفرع الثالث: تقييم النشاط التوزيعي الخاص بمؤسسة " مطاحن الرياض بني هارون - فرجيوة -
- (65) خلاصة
- (66) خاتمة
- (68) قائمة المراجع
- (72) الملاحق.

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المفهوم البيعي	6
02	المقارنة بين إستراتيجية التوزيع (التغطية السوقية)	30
03	قناة توزيع طويلة	34
04	قنوات التوزيع القصيرة	35
05	قنوات التوزيع مباشرة	35

فهرس الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج بيانى يوضح العملية التسويقية	4
02	المفهوم الإنتاجى	5
03	التوجيه التسويقى	7
04	يمثل مخطط الأهمية التسويقية	8
05	مكونات المنتج الأساسية	11
06	تداخل عناصر المزيج التسويقى	15
07	إستراتيجيات الحرب التسويقية	17
08	إستراتيجية الإبداع	18
09	أنواع هذه الإستراتيجيات	20
10	يوضح: إستراتيجية تجزئة الأسواق	21
11	إستراتيجية تسويق الهدف	22
12	إستراتيجيات التسويق المتمركز على الزبون	22
13	التوسيط بين المنتج و المستهلك	28
14	الهيكل التنظيمى لمصلحة التجارية:	56
15	موقع وظيفة التسويق فى الهيكل التنظيمى	58
16	سياسة التوزيع غير المباشر لمؤسسة " مطاحن الرياض بنى هارون -فرجوة-	62

مقدمة

نعرف أن المشكل الذي كان مطروحا لدى المؤسسات إلى غاية بداية القرن 20 هو وجود ضعف في الطاقة الإنتاجية، وهذا يعني أن هناك طلب على المنتجات أكبر من العرض و بالتالي كانت المؤسسات تولي اهتماما أكثر لكيفية زيادة الإنتاج و تعظيمه إلى أقصى ما يمكن .

دون الاهتمام بكيفية تصريف هذه المنتجات (وهذا في إطار نظرية العرض يخلق الطلب المساوي له) . ولكن بعد الأزمة الاقتصادية التي شهدها العالم عام 1929، المعروفة بأزمة الكساد ، والتي ظهر فيها وجود فائض في العرض (الإنتاج) قابله انخفاض في الطلب (لإستهلاك)، اتجهت المؤسسة في البداية إلى التفكير في كيفية تصريف هذا الفائض من الإنتاج المكسب في مخازنها، فظهرت طرق و أساليب حديثة لتصريف (توزيع) المنتجات وإيصالها إلى المستهلكين النهائيين (المستهملين)، بشكل يسمح بتجنب المؤسسة ظاهرة تراكم الإنتاج في المخازن، ولقد شهدت هذه الطرق والأساليب تطورات كبيرة وهذا تماشيا مع التطورات التي شهدتها المفهوم التسويقي.

ويعتبر التوزيع في وقتنا الحالي أحد الأربعة التي يتكون منها المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) ، هذا المزيج التسويقي الذي من خلاله تقوم المؤسسة باستهداف الجزء السوقي الذي تختاره محاولة إشباع حاجات ورغبات المستهلكين المستهدفين بكفاءة ورجحية لضمان إستمراريتها، و بالتالي فإن التوزيع له مساهمة في تحقيق رضى المستهلك ، و الذي يهمنا في هذه الدراسة هو: "إدارة النشاط التوزيعي في المؤسسة".

وتنبع أهمية هذه الدراسة من كون أن القيام بعملية إدارة النشاط التوزيعي تسمح لنا بتحديد الأهداف الخاصة بالنشاط التوزيعي و التي يجب تحقيقها و ذلك من خلال القيام بعملية التخطيط، كما تحدد لنا مختلف الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف (الإستراتيجية،السياسات) التي نبتغيها من وراء القيام بهذه الدراسة تتمثل هذه الأداة فيما يلي:

- محاولة إعطاء نظرة شاملة ودقيقة لمختلف المفاهيم المتعلقة بالتوزيع.
- البحث عن الكيفية التي من خلالها يمكن للمؤسسة ضمان مساهمة كفأة وفعالة التوزيع في تحقيق رضى المستهلك و بالتالي ضمان الاستمرارية لنشاطها.
- أما عن مبررات (دوافع) اختيارنا لهذا الموضوع فتميز بين نوعين من المبررات.

دوافع ذاتية: ونذكر منها:

- تماشي الموضوع وتخصصنا (تسويق).
- محاولة اكتساب المزيد من المعرفة في الجوانب التطبيقية.

دوافع موضوعية: ونذكر منها:

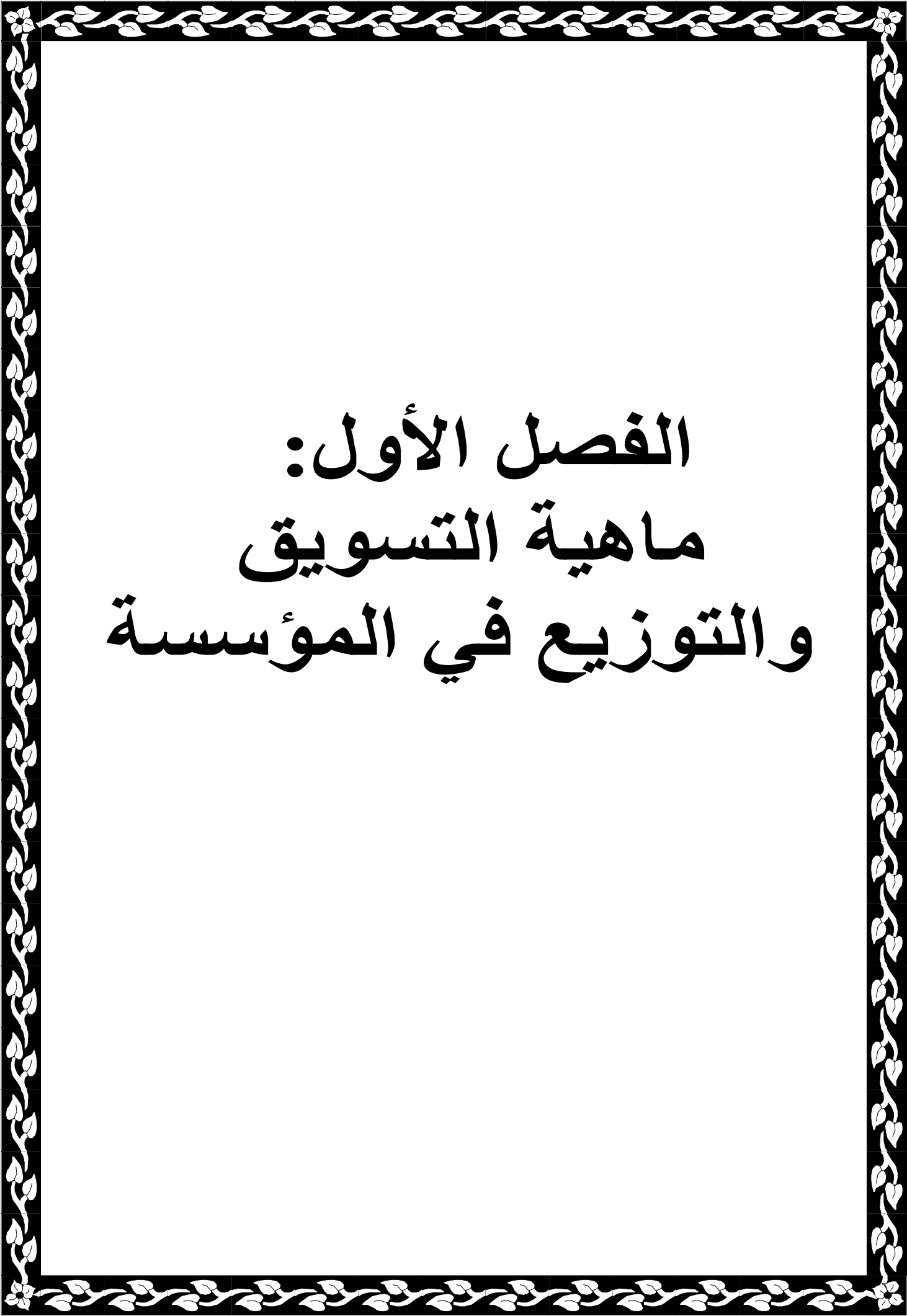
- قلت البحوث المتخصصة في التوزيع في مركزنا و بالتالي محاولة إثراء مكتبتنا بمزيد من المراجع في مجال التوزيع.
- الاستفادة من التربصات التطبيقية التي تعطينا فكرة عن مدى مساهمة المؤسسات الجزائرية للتطورات الحاصلة في التسويق بشكل عام و في التوزيع بشكل خاص .
- و لتناول هذا الموضوع برزت لنا الإشكالية الرئيسية و المتمثلة في : كيفية إدارة النشاط التوزيعي بالمؤسسات الجزائرية؟ ومن خلال هذه الإشكالية تبرز لنا مجموعة من التساؤلات الفرعية نلخصها فيما يلي:

- ماذا نقصد بالنشاط التوزيعي؟
- كيف يتم اختيار قنوات التوزيع؟
- و ما هي العوامل المؤثرة في اختيار قنوات التوزيع؟
- ما هي الكيفية الأنجع في إدارة توزيع التي تحقق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، فيما يخص النشاط التوزيعي؟

و للقيام بإنجاز بحثنا انتهجنا المنهج الوصفي و المنهج التحليلي ويتجلى المنهج الوصفي في تجميعنا و شرحنا لعناصر بحثنا من خلال القيام بالمسح المكتبي ، أما المنهج التحليلي فيظهر من خلال قيامنا بتحليلات واستنتاجات لبعض العناصر الأساسية في بحثنا.

و في جمعنا للمعلومات، فاعتمدنا على القيام بالمسح المكتبي لمجموعة من الكتب والمذكرات و التي تم التطرق فيها إلى موضوع التسويق و التوزيع ، وهذا فيما يخص الجانب النظري، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فاعتمدنا على الوثائق المسلمة من طرف المؤسسة و الزيارات الميدانية و اللقاءات مع مسيري المؤسسة.

ولمعالجة هذا الموضوع وضعنا خطة تتكون من فصلين، فصل نظري و ينقسم إلى ثلاث مباحث، و الآخر تطبيقي.



الفصل الأول: ماهية التسويق والتوزيع في المؤسسة

الفصل الثاني:
إدارة النشاط التوزيعي في مؤسسة
"مطاحن بني هارون فرجيوة"

تمهيد:

قنوات التوزيع بمفهومها الواسع عبارة عن وسيلة لتنظيم النشاط الخاص بتحريك أو نقل السلعة من المنتج للمستهلك وهى بذلك تسد الفجوة التي تفصل بينهما من خلال مجموعة وسطاء تتمثل في الوكلاء والسماسرة إضافة إلى تجار الجملة وتجارة التجزئة. ويهدف عمل الوسيط لتحقيق منافع زمانية و مكانية ومنفعة ملكية من خلال توزيع المنتج أو الخدمة. ومن اجل تعزيز هذه الافكار و المفاهيم قمنا بدراسة ميدانية حول ادارة النشاط التوزيعي بمؤسسة "مطاحن بني هارون فرجية" بالاضافة الى دراسة للعوامل المؤثرة في اختيار قنوات التوزيع و كذا استراتيجيات قنوات التوزيع.

المبحث الأول: إستراتيجية قنوات التوزيع

إذا كان هناك شيء ساهم في جعل تصريف المنتجات أمرا سهلا و ميسرا ما بين أماكن الإنتاج (المؤسسة) وأماكن الإستهلاك (مستهلك نهائي أو مستهلك صناعي) في الوقت المناسب و بالمكان والشكل الملائمين , فإن أول ما يتبادر للذهن هو أن المؤسسات التسويقية (وسطاء التوزيع) هي المسؤولة عن تحقيق ذلك وربما أبعد منه , ومن المعروف في أدبيات التسويق أن الأداة الرابطة بين المنتجين و السوق المستهدف والتي تتكون من عدد معين من الوسطاء تسمى بقنوات التوزيع, هذه القنوات التي يجب على القائمين بأعمال المؤسسة وضع استراتيجيات لها حتى تؤدي الدور المنوط بها.

المطلب الأول: اختيار قنوات التوزيع

يتم التطرق هنا إلى معايير اختبار قنوات التوزيع والعوامل المؤثرة في الاختبار وكيفية اختبار القناة، هذا لأهمية الاختبار وتأثيرها بالعناصر الثلاثة المذكورة.

الفرع الأول: معايير اختيار قنوات التوزيع

إن المفاضلة بين عدد من القنوات التوزيعية و اختيار الأفضل منها يتم بالاعتماد على بعض المعايير المحددة لذلك و هي :

1- معيار اقتصادي: إن كل منفذ توزيعي يمكن أن يحقق مستوى معين من المبيعات و الكلف، و في هذا الإطار فقد تقوم المنظمة بالمفاضلة بين البيع من خلال رجال بيع المؤسسة أو من خلال الوكلاء فقد يفضل الوكيل البيع لأن الزبائن يفضلونه بسبب طريقة عرضه للمنتجات.

2- معيار السيطرة: عملية التقييم يُؤخذ بعين الاعتبار درجة السيطرة وغالبا توافق وكيل البيع مشاكل بخصوص السيطرة والرقابة إذ أنه منظمة أعمال مستقلة تسعى إلى تنظيم أرباحها، وهم يقدمون بدرجة أكبر للزبائن، الذين يعتبرهم أكثر أهمية من خلال التشكيلة التي يقومون بدلا من الاهتمام بسلع منتج معين، من ناحية أخرى قد لا يقوم الوكيل باستخدام المواد الترويجية بشكل فعال أو التعامل بكفاءة مع التفاصيل الفنية للمنتج.

3- معيار التكليف: أي أن يأخذ بعين الاعتبار عند إبرام العقود مع الوكلاء طبيعة التغيير الذي يمكن أن يحصل في مسائل البيع من خلال البريد وغيره من الوسائل الحديثة، فالعقود الطويلة الأجل مع الوكلاء قد تُحْد من قدرة المنتج على تغيير علاقته مع الوكيل والانتقال إلى نوع آخر من قنوات التوزيع.

4- المعيار القانوني: ويتعلق بالقيود التي تفرضها الدولة لمنع الأحكام الذي قد يتم بين المنتجين و الموزعين.

وهناك أسس أيضا لاختيار قنوات التوزيع حيث يمكن ذكرها في:¹

¹ خالد الزاوي وحمود السند، مبادئ التسويق الحديث، دار العربي للنشر، عمان، ص168.

1- خصائص المؤسسة: إن المؤسسة التي تتمتع بمواد المالية و إدارية و تسويقية ملائمة يمكنها تقليل اعتمادها على الوسطاء وذلك باستخدام القوى البيعية التابعة لها و الخاصة بها و الاستفادة من مخازنها ومنح الائتمان للعملاء كما أن حاجة المؤسسة المنتجة إلى السيطرة على منتجاتها تفضل اختيار قناة توزيع أقصر.¹

2- خصائص المستهلك: يعتبر المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي عاملا في اختيار قناة التوزيع فالمعلومات التي تشير إلى من هم المستهلكين أو المستخدمين و أين يتمركز مكان تواجدهم، و ما هي حاجتهم و رغباتهم و عادات الشراء التي يتميزون بها، و ما هي الوسيلة المعتمدة في الاتصال بهم تعد كلها من المعلومات الهامة و الضرورية عند اختيار المنتج لقناة التوزيع إذ أن الاختلاف الموجود في حاجات ورغبات المستهلكين و كذا مواصفات عمليات الشراء بين المنتجات المختلفة.²

3- خصائص المنتج: إن خصائص المنتج تؤثر تأثيرا كبيرا على قرار اختيار قناة التوزيع و يمكن ذكر خصائص المنتج فيما يلي:³

1- قيمة الوحدة من المنتج: إن ارتفاع قيمة الوحدة من المنتج إلى إتباع قنوات التوزيع القصيرة لأن إتباع قنوات التوزيع الطويلة قد تؤدي إلى انخفاض الطلب عنها.

2- حجم المنتج: نعلم أن وزن و حجم المنتج يؤثر على التكاليف الشحن و النقل بالزيادة و بتالي يؤثر على سعر بيع المنتج إلى المستهلك لذا فعلى المنتج أن يتبع اختيار القناة القصيرة.

3- قابلية المنتج للتلف و الفساد: على المنتج إتباع المنفذ القصير في حالة السلع السريعة التلف و الفساد أي التوزيع مباشرة للمستهلك أما السلع التي يمكن الاحتفاظ بها فيمكن توزيعها بطريقة غير مباشرة أي قناة طويلة.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في اختيار قنوات التوزيع

باعتبار أن نجاح المؤسسة و استمرارها يعتمد بالدرجة الأولى على اختيارها الناجح لقناة التوزيع، و متابعة تطورها، وكفاءتها والمحافظة على تطوير جودتها شكلا ومضمونا فإنه يجب أن نأخذ مجموعة من العوامل المؤثرة في اختيار قنوات التوزيع بعين الاعتبار حتى تسهل الاستفادة الفعالة من هذه القنوات، و يمكن أن نبرز أهم هذه العوامل فيما يلي:

أولاً: العوامل العامة: من بينها:

- التفكير الإستراتيجي: لتحسين أداء قناة التوزيع لأي شركة هو تطبيق التفكير الإستراتيجي طويل الأجل و مثل هذا التفكير يتطلب النظر إلى عضو من أعضاء القناة على أنه شريك، و ليس مجرد عضو في القناة فالمنتجين لابد أن يسوقوا المؤسسة إلى الموزعين العاملين معهم داخل القناة و العمل على إقناعهم أنهم شركاء لهم أهمية كبرى في تسويق منتجاتهم، أما الأمر الثاني في التفكير الإستراتيجي هو لا بد أن يقوم المنتج بمشاركة الموزعين في عملية تسويق منتجاتهم فالعمل بين المنتج و الموزع لابد أن يكون عملاً مشتركاً و ليس مجرد وجوده كموزع في القناة، و الواقع أن مفهوم التفكير الإستراتيجي يعد هاما للغاية عندما تحاول المؤسسة المنتجة الدخول إلى الأسواق الدولية أو العالمية.⁴

¹ عمرو خير الدين، التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات، مكتبة عين الشمس، مصر، 1997، ص 343.

² اسماعيل السيد، أسس التجارة، الدار الجامعية للطبع ونشر و توزيع، الإسكندرية، 1999، ص 59.

³ فحطان العبدلي، إستراتيجيات التسويق، دار زهوان للنشر و التوزيع، عمان، 1999، ص 159.

⁴ J.m Carmen, paradym for marketing theory, macmillan press, london, 1980, p 59.

-الأهداف و الغايات:

لكل تنظيم بعض الغايات و الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها أو في سبيل التنمية قنوات التوزيع يكون من الضروري مراعاة لكل من الغايات العامة و كذلك يجب على مدير التسويق مراعاة تلك الأهداف المحددة و التي تسعى المؤسسة لتحقيقها. فإستراتيجية التوزيع الخاصة بالمؤسسة لابد من القيام بتصميمها بشكل مهم في تحقيق هذه الغايات و الأهداف ولكي يتم تحقيق ذلك لابد من أن تستخدم قناة التوزيع المتاحة من أفراد و أموال و تأخذ في اعتبارها تلك القيود التي قد تؤثر على ممارستها مثل القيود التي قد تؤثر على ممارستها مثل القيود القانونية التنافسية و التقنية و الفنية.¹

ثانيا: العوامل الخاصة:

إن اختيار قناة التوزيع يتأثر بعوامل عامة كما يتأثر هذا الاختيار بعوامل أخرى و هي العوامل الخاصة و هي كما يلي:

1- خصائص المستهلك: إن المستهلك أو المستخدم للمنتج يعد عاملا هاما في اختيار قناة التوزيع، فالمعرفة بمن هم المستهلكين أو المستخدمين و أين يوجد هؤلاء المستهلكين و المستخدمين للمنتج و ما هي حاجاتهم و رغباتهم، كيف يمكن الاتصال بهم، و ما هو نوع الدعاوي الترويجية التي استخدمها معهم تعد كلها من المعلومات الهامة عند اختيار قناة التوزيع و عليه فإن متخذ القرار، عليه أن يحلل النقاط التالية:

- **عدد المستهلكين:** عندما يكون عدد المستهلكين مرتفع فإن المنتج يلجأ إلى التنسيق مع عدد من الوسطاء و هذا الإجراء تهدف إلى التقليل من عدد الاتصالات بوجود تجار الحملة أو تجار التجزئة².

- **السكان:** إن ما يهم المستهلك هو الحصول على ما يريد في أماكن متعددة، وذلك بفضل المنتج الذي يقوم بتوزيع السلع على عدد كبير من المتاجر بتوفير احتياجات المستهلك و تلبية رغباته.

- **حجم و عدد مرات الشراء:** عندما يشتري المستهلك النهائي بكميات صغيرة و بفترات منتظمة فإن المنتج يستطيع أن يختار قناة التوزيع التي تمكن الوسطاء من جمع هذه الطلبات الصغيرة.

- **القدرة الشرائية للمستهلكين:** من الضروري أن نأخذ بعين الاعتبار ونسعى من أجل تخفيض التكاليف التوزيع إلى أدنى حد ممكن عندما تكون القدرة الشرائية للمستهلكين ضعيفة.

- **الخدمات المطلوبة من طرف الزبائن:** إذا كان المنتج يتطلب خدمات ما بعد البيع ذات أهمية وتقنية في نفس الوقت، المؤسسة يجب أن تختار قناة التوزيع التي تتضمن وسطاء متخصصين.

2- خصائص المؤسسة: يؤثر هذا المعيار على قرار اختيار قنوات التوزيع من حيث القدرة المالية و الإنتاجية للمؤسسة و الرغبة في السيطرة على قناة التوزيع، لا بد من فهم خصائص المؤسسة ذاتها من القيام باختيار قناة التوزيع الملائمة لها فوجود مركز مالي قوي للشركة مثلا ووجود مهارات و قوى بشرية ممتازة لدى المؤسسة قد يدعوها إلى القيام بالدخول في قناة التوزيع المباشر على الرغم

¹ إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 385.

² chkouze (y), les choix des canaux de distribution, edition René, paris, 1982, p 20.

من ارتفاع تكلفة هذا العمل و ذلك نظرا إلى أن المؤسسة قادرة على القيام بذلك الذي يحقق لها قدرا أكبر من الأرباح و ليست محتاجة إلى تقسم ربحها مع بعض الموزعين قناة التوزيع العكس صحيح.

3- خصائص المنتج: تلعب خصائص المنتج دورا في عملية اختيار منافذ توزيع المؤسسة لمنتجات المستهلك النهائي في ثلاث مجموعات هي: سهلة المنال التسويق و خاصة ويمكن أيضا تصنيف المتاجر إلى متاجر سهلة المنال أو متاجر التسويق أو متاجر خاصة.

ولخصائص المنتج تأثير في اختيار قناة التوزيع، فوصول المنتج إلى المستهلك في أقل وقت ممكن هو أهم عامل في هذه الحالة كذلك فإن درجة تعقيد المنتج إلى عدد أقل من الوسطاء في قناعتها و يعتقد بعض خبراء التسويق أن العامل الرئيسي في خصائص المنتج و الذي يؤثر في اختيار قناة التوزيع الخاصة به هو معدل الإحلال وهو يشير إلى معدل القيام بشراء المنتج واستخدامه وللمنتج معدل إحلال عالي أو عادي أو قد يكون منخفض.¹

4- الوسطاء: يواجه المنتج صعوبة في الحصول على الوسطاء الذين يوافقون التعامل فقط في سلعة دون السلع المنافسة وقد يكون الوسطاء الذين يختارهم المنتج بالوكلاء قد برموا عقود مع مؤسسات منافسة أخرى .

- توفير الوسطاء اللازمون.
- توافق سياسة الوسطاء مع سياسة المنتج يجب على المنتج أن يطرح التالية:
- أين موقع الوسيط من سياسة المنتج؟
- كيف يمكن له أن يساهم في سياسة المؤسسة؟
- هل ساهم الوسيط في تحسين صورة المؤسسة؟
- الخدمات التي يقدمها الوسطاء : أي ما هي الخدمات التي يستطيع الوسيط تقديمها لتسهيل عملية التوزيع، ولهذا فإن بعض المنتجين يلجأون إلى تجار الجملة و التجزئة الكبار الذين لهم الإمكانيات.

5- الخصائص البيئية (محيط المؤسسة): وفي الأخير فإن اختيار قناة التوزيع المناسبة يتأثر بالبيئة أو المحيط الذي يواجهه المؤسسة ففي الكساد الاقتصادي فإن المنتج مضطر إلى توزيع منتوجه بأقل التكاليف الممكنة إذ يتوجهون إلى أقصى الطرق والأرخص للتوزيع كما أن القيود القانونية لها تأثيرها، فالمشروع يسعى إلى منع تشكيل نظام للتوزيع من شأنه إضعاف المنافسة و تشجيع الاحتكاك والإجراءات، و التقدم التكنولوجي أثر كبير في الاختيار فمثل وجود الثلاجات العامة غير كثيرا من طريقة توزيع السلع سريعة التلف ومن الممكن للمنافسة في قنوات التوزيع أن تأخذ أربعة أشكال هي:

- منافسة بين أعضاء القناة الموجودين عند نفس المستوى.
- منافسة بين أعضاء القناة الموجودة في مستويات مختلفة داخل القناة.
- منافسة بين القنوات.
- منافسة بين أعضاء القناة على استخدام بعض أعضاء قناة أخرى.

¹ محمد السعيد عبد الفتاح، "إدارة التسويق" الدار الجامعية للطباعة و النشر ، مصر 1995، ص 441.

- تؤدي البيئة التنافسية إلى اتخاذ قرارات تتعلق بعملية تغيير شكل قناة توزيع أو تغيير في عدد الوسطاء المستخدمين داخل القناة كما أن هذه البيئة قد تؤدي إلى وجود نوع من الصراع و التعارض في المصطلح، و قد تصل حدة المنافسة على استخدام بعض الوسطاء في قناة التوزيع إلى نفس درجة حدة المنافسة بين المنتجين، وفي إحدى الدراسات التي تناولت العلاقات بين المنتجين وتجار التجزئة و تأثيرها على مستوى التوزيع وجدت الدراسة أن هناك أربعة عوامل رئيسية تؤثر في درجة عدم التأكد المتعلقة بين هذه العلاقة و تأثير ذلك على القرارات التي تؤخذ بواسطة أعضاء القناة التالية و هي:

- **درجة التنوع:** أي درجة التماثل في بعض العوامل.
 - **درجة الديناميكية:** و تشير إلى معدل التغيير في الإستراتيجيات الخاصة بالمنافسة و معدلات التغيير في تفاصيل المستهلكين.
 - **درجة التركيز:** تشير إلى درجة التركيز في القوة الاقتصادية الخاصة بالمنافسين.
 - **الطاقة:** تشير إلى عدد الموارد الموجودة في البيئة.
- فهذه العوامل البيئية الأربعة تؤثر بشكل مباشر في درجة عدم التأكد الخاص باتخاذ القرارات و التي تتعلق بأعضاء القناة.

الفرع الثالث: خطوات اختيار قنوات التوزيع

كثير من المؤسسات التي تعتبر متشابهة ، وتنتمي لنفس قطاع الأعمال نجدها غير متشابهة في قنواتها التوزيعية، والسبب الذي يجعل هناك اختلاف في أسلوب توزيع كل مؤسسة هو ما سنقدمه فيما يلي:

- وجود عدد هائل من أنماط التوزيع، ومن الوسطاء الذين يمكن الاختيار من بينهم.
- وكذلك وجود العديد من العوامل والمتغيرات التي تحكم عملية اختيار النمط التوزيعي الذي يتلاءم مع أهداف وسياسات وإستراتيجيات المنتجين حتى وإن كان هؤلاء المنتجين متشابهين، ولكي يضمن المنتج اختيار قناة توزيع تحقق له أهدافه وتمكنه من مواجهة المنافسين وكذلك تحقق أهداف عملائه (تحقيق رضا المستهلكين)، فإن ذلك يتطلب نهجا تنظيميا لتصميم القناة ، وهذا يقوم على تحليل الخطوات المتسلسلة التالية:

1- تحديد دور التوزيع في النظام التسويقي: هذا يعني مراجعة أهداف التسويق أولا قبل الشروع في تصميم (اختيار) القناة التوزيعية ، ثم مراجعة وتحليل الأهداف التسويقية الفرعية ، المرتبطة بالمنتجات والسعر والترويج ، فالتوزيع له أهداف قد يتداخل البعض منها مع الترويج مثل : دورهما في خلق الطلب وتبليته ، ولذلك على المخطط أن يدرك ذلك حتى يصل إلى أفضل إنجاز في اختيار التوزيع المناسب.¹

2- اختيار نوع القناة التوزيعية: بعد أن يتم تحديد دور التوزيع في النظام التسويقي، بدأ البحث عن أفضل قناة توزيع ملائمة وتنسجم مع الأهداف التسويقية ، هنا على المؤسسة أن تقرر إذا كان الوسطاء هم الأفضل و الأنسب لاستخدامهم ضمن قنواتها و إذا كانوا هم الأنسب ، أي الأنواع منهم تختار (تجار الجملة، التجزئة، الوكلاء) ؟ و إذا كان رجال البيع هم الأنسب أي الأنواع

¹ هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، دار وائل للنشر، عمان ، 2000، ص34-35.

منهم تستخدم ؟ وما تجدر الإشارة إليه هو أن اختيار قناة التوزيع الملائمة، لا يعني أن تضل هذه القناة مناسبة في كل الأوقات ، إذ قد تتبدل ظروف السوق وظروف السلعة أو ظروف المؤسسة ، فتظهر منافذ (قنوات) توزيع جديدة أكثر أهمية.¹

3- تحديد عدد الوسطاء: عندما يحدد المنتج بصفة عامة نوع الوسطاء الذين يستخدمهم ، يكون عليه بعد ذلك إتخاذ قرار فيما يخص عدد الوسطاء الذين سيتعامل معهم ، ويعني هذا تحديد مدى التركيز في التوزيع ، ويكون أما المنتج ثلاثة اختيارات وهي:

- محاولة توزيع السلعة في جميع الأماكن.

- اختيار عدد غير محدود من الوسطاء في منطقة جغرافية معينة.

- اختيار وسيط واحد في منطقة جغرافية معينة.

4- الاختيار الفعلي للوسطاء: إن القرار الأخير في اختيار قناة التوزيع ، يتمثل في اختيار محددين دون غيرهم وهذا القرار يعتمد على دراسة وتحليل عدة متغيرات مثل : السوق، المنتجات، المؤسسة ، المنتجة، الوسطاء.²

المطلب الثاني: أنظمة وصياغة إستراتيجية قناة التوزيع

مند مدة طويلة كان المنتجون يرون أن قنوات التوزيع هي مجرد وسيلة لتصريف منتجاتهم، أما في وقتنا الحاضر فإننا نرى أن التوزيع عبر قنواته قد تعددت وظائفه الكلاسيكية ليقوم بالمشاركة النشيطة في تنظيم الأسواق ولصياغة إستراتيجية أهمية كبيرة.

الفرع الأول: أنظمة قنوات التوزيع

سنتطرق في هذا الفرع إلى أهم أنظمة قنوات التوزيع كما يلي:

1- نظام التوزيع العمودي (vms) vectical marketing system: وهو عبارة عن شبكات توزيع مؤقتة و مبرمجة بشكل متمعن ودقيق يتم تصميمها مسبق لتحقيق الاقتصاد في التشغيل والتأثير الفعال في السوق، ويضم عادة ثلاث أنواع هي:

- النظام الإداري - النظام التعاقدى - النظام المشترك.

و الفرق بين النظام الإداري و النظام المشترك هي مسألة نسبية حيث أن أعضاء قناة التوزيع ذات النظام الإداري يسعون إلى تحقيق أهدافهم الذاتية، لكنهم يتعاونون بشكل فعال للوصول إلى القرارات ذات فائدة ومصلحة مشتركة. أما قنوات التوزيع التعاقدية فتخطو خطوة متقدمة في العلاقات من خلال تحديدها بشكل قانوني أو تعاقد إداري أو إتحاد .

ويمكن أن تكون على شكل امتياز، فتظهر عادة عندما يكون أعضاء قناة التوزيع على المستويات المختلفة ينتمون لجهة محددة واحدة وبتالي فإتجاهات التكامل يمكن أن تكون تقدمية أو إرتجامية.³

2- نظام التوزيع الأفقي: يقصد به اشتراك عدد من المنظمات التوزيعية من نفس المستوى في اتخاذ بعض العمليات التوزيعية وهي تخفض من تكلفة الشراء والإعلان وبحوث التسويق، وغيرها من الأنشطة المشتركة، التي لا يمكن أن تقوم بها هذه المؤسسات المنفردة بنفس الكفاءة و التكلفة.

¹ مهدي حسن زويلف، أحمد القطامين، الرقابة الإدارية : مدخل كمي، دار حنين مكتبة الفلاح، عمان، 1995، ص227-228

² صلاح السنواني، الإدارة التسويقية الحديثة : المفهوم والإستراتيجية ، مؤسسة شباب الجامعة، مصر ، 1996، ص268

³ محمد زاهو دعبول وآخرون، مبادئ تسويق الخدمات، دار الرضا ، دمشق، 2003، ص78.

ولكننا نلاحظ أن هناك بعض المشكلات التي قد تعترض هذا النوع من التكامل في نظم التوزيع مثل:¹

- صعوبة تعاون هذا العدد الكبير من المؤسسات واختلافات واتجاهات كل منها .
- نقص المرونة اللازمة لمثل هذا النوع من الجماعات.
- صعوبة عمليات التخطيط والبحوث لتلاقي مشكلات الاختلاف في الأسواق مما يزيد من التكلفة في بعض الأحيان، أو عدم مناسبة القرار لكل المؤسسات بنفس الدرجة من التوافق.

الفرع الثاني: صياغة إستراتيجية قنوات التوزيع التنافسية

عند اختيار القناة التوزيعية من قبل الإدارات العليا، فإنها تعتبر بمثابة الدور الإستراتيجي لمزيجها التسويقي، و السؤال هنا هو:

هل الإدارة تسعى للتأثير في المستهلك من خلال قناة التوزيع أو من خارج نظام التوزيع ؟

فاستخدم الوسطاء في التأثير و تحفيز طلب الزبائن يسمى استراتيجيات الدفع لأن المنتج قد دفع بالمنتج خلال قناة التوزيع و من قبل الوسطاء، بينما التأثير على الزبائن من خارج نشاط التوزيع الرسمي بإستراتيجية السحب (الجذب) لأن المستهلك تم التأثير عليه بالذهاب إلى المتاجر من خلال الإعلان وجذب المنتج خارج قناة التوزيع وتستخدم معظم المنظمات كلا الطريقتين:

أ- **إستراتيجية الدفع:** تقوم على أساس كون المنتج يركز جهوده في الاتصال بالمحطة التالية و المتمثلة بتجار الجملة وموضاً منتجاته المعروضة من حيث خصائصها و مواصفاتها و الشروط المترتبة في عمليات البيع المزاي المتحققة منها، والذي يقوم هذا بدوره في الاتصال ببائع التجزئة بصورة مباشرة أو من خلال وكلاء البيع أو مندوبي المبيعات، و الذين يقومون بدورهم في الاتصال بالمستهلك النهائي و عبر وسائل الاتصال المباشرة و العرض عند نقطة الشراء أو أي أسلوب آخر ممكن أن يؤمن الاتصال و إيصال الرسالة الترويجية لهم.²

ب- **إستراتيجية الجذب:** و يستخدم هذا المنتج هذه الإستراتيجية لجذب الزبائن من خلال:

- الإعلان.
 - الجوائز و وسائل الترويج الأخرى لجذب المستهلكين.
 - نوعية المنتج لخلق الولاء المطلق للمنتج.
 - الضمانات.
 - خطوط الإنتاج المتكاملة.
- و في كل هذه الحالات فإن المنتج يسعى إلى خلق حالة ولاء لعلاقته من خلال المنتج ووسائل الترويج بدلا من استراتيجيات التوزيع، و تستخدم هذه الإستراتيجية في المنظمات الكبيرة التي قد لا تعير اهتماماً كبيراً للوسطاء.³

¹ خالد الزاوي، حمود السند، مرجع سابق، ص 187.

² ثامر البكري استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 304.

³ Assail.H, Management Strategy, op.cit., p 36

الفرع الثالث: الوطاء

من خلال هذا الفرع سنتناول مفهوم الوطاء، و الأسباب التي تجعل المنتج يعتمد عليهم في القيام بالنشاط التوزيعي كما نقوم بالتطرق إلى أنواع الوطاء (التجار، الموظفين).

أولاً: دواعي الاعتماد على الوطاء: قبل التطرق إلى دواعي الاعتماد على الوطاء نقوم بتقديم تعريف لهم.

- 1- مفهوم الوطاء: الوطاء هم عبارة عن مؤسسات أو أفراد، يقدمون العديد من الخدمات التوزيعية المباشرة المرتبطة إما بشراء أو بيع المنتجات وهي تتدفق من المنتجين إلى المستهلكين و الوطاء قد يملكون السلعة، أو قد يساعدون فقط في تقديم خدمات تسهيلية دون امتلاك السلعة.¹
 - 2- مبررات استخدام الوطاء: يمكننا إرجاع مبررات استخدام الوطاء إلى العناصر التالية:²
 - ظهور الوطاء في عملية التبادل السلعي يرجع إلى قدرتهم على زيادة فعالية عملية التبادل.
 - ظهور الوطاء إلى حيز الوجود لإيجاد تشكيلة متنوعة وواسعة بين مختلف أصناف السلع التي يحتاجها المستهلك.
 - تكاثف المؤسسات التسويقية في القناة التوزيعية يسهل عملية تبادل المنتجات.
 - ظهور المؤسسات التوزيعية لتسهيل عملية البحث الثنائية بين المنتج الذي يبحث عن المستهلك لسلعته، و المستهلك الذي يبحث عن المنتج لسلعة يحتاجها.
- إن اعتماد المنتجين على الوطاء يترتب عليه تحمل الوطاء لمسؤوليات محددة.
- و يمكننا إيجاز هذه المسؤوليات في النقاط التالية:³

- البحوث: جمع المعلومات حول عناصر البيئة التسويقية و تحليلها و تصنيفها.
- الترويج: وذلك بهدف تطوير وبناء الإدراك و القبول للشيء المعروض.
- الاتصال: وذلك بهدف الوصول إلى العميل المرتقب وبناء علاقات تبادلية معه.
- الشكل: أي ملائمة تشكّل المنتج مع حاجات العميل ورغباته.
- التفاوض: أي محاولة الوصول إلى اتفاق حول الأسعار، وشروط أخرى متعلقة بنقل الملكية.
- التوزيع المادي: هو إدارة التوزيع الهادفة لتحقيق استمرارية تدفق السلع بالشكل و الوقت المناسب.
- التمويل: بناء ميزانية لتحديد نفقات التوزيع و إدارتها بشكل سليم.
- المخاطرة: إن الوطاء يتحملون عدة مخاطر ناتجة عن القيام بالوظائف التوزيعية.

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 28.

² هاني حامد الضمور، المرجع نفسه، ص 29.

³ PH.kolter/B.dubois, op.cit, p 497-498.

و ما ينبغي أن نشير إليه أن هو للوسطاء إيجابيات كما أن لهم سلبيات أيضا، ويمكن الإشارة إليها من خلال النقاط التالية:¹

الإيجابيات

- اقتصاديات الحجم الناتج عن خبرة الوسطاء في التحكم في التكاليف الشراء، النقل والتخزين.
- توفير تشكيلة سلعية أكثر ملائمة لحاجات ورغبات المستهلكين من جهة، ولتنوع المنتجين من جهة أخرى .
- توفير خدمات تتماشى مع رغبات المستهلكين، كون الوسطاء على اتصال مباشر بهم.

السلبيات

- يؤدي سوء تسيير لدى الوسطاء إلى إرتفاع التكاليفهم، مما يجعل ضرورة الرفع من أسعار منتجاتهم.
- يؤدي الاعتماد على الوسطاء إلى اتساع الفجوة بين المنتج والمستهلك وهذا ما يؤدي بالمنتج إلى فقدان السيطرة على تنفيذ إستراتيجيته التسويقية المحددة.

ويمكن تقدم أهم الوسطاء فيما يلي:

1- الوسطاء التجار: نعني بالوسطاء التجار الأفراد أو المؤسسات الذين يقومون بدور الوسطاء بين المنتجين و المستهلكين، مع انتقال ملكية السلع إليهم ثم إعادة بيعها.²

من خلال التعريف نقول أن الوسيط التاجر يجب أن تنقل ملكية السلعة إليه، ثم يعيد بيعها، يمكننا التميز بين نوعين من وسطاء التجار وهما:

-تجار الجملة: تاجر الجملة هو الوسيط الذي يكون نشاطه الأساسي تجارة الجملة، بمعنى لا يبيع مباشرة للمستهلك، ولكن يقوم بالبيع لوسطاء آخرين، بتالي تشمل تجارة الجملة كافة الوظائف المتعلقة بتسويق السلع التي تشتري بهدف إعادة بيعها لوسطاء آخرين.³

-تجارة التجزئة: تاجر التجزئة هو وسيط متخصص ببيع أنواع مختلفة من السلع و الخدمات إلى المستهلكين أو المستعملين.⁴

2- الوسطاء الوظيفيون:هو مجموعة من المؤسسات أو الأفراد الذين يقومون ببيع السلع و الخدمات تحت اسم المنتج الأصلي، وهم يقومون بعقد الصفقات و تنفيذها دون تقديم خدمات خاصة بهم، بل أن معظم خدماتهم يتفق عليها المنتج، وأن كل ما عليهم أن يقرؤوا البائع والمشتري لإتمام الصفقة البيعية⁵، وبتالي فإن الوسطاء الوظيفيون يقومون بعملية التوسط بين البائع والمشتري دون أن تنتقل ملكية السلعة لهم.⁶

هناك عدة أنواع من الوسطاء الوظيفيين من بينهم نذكر ما يلي:⁷

- السمسار.
- الوكيل بالعمولة.

¹ Jacque orsoni, J.P.hekfer , marketing, vibert, paris 1998, P302.

² صلاح السنواني، مرجع سابق، ص 268.

³ محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 271.

⁴ زكي خليل المساعد، مرجع سابق، ص 375.

⁵ طلعت اسعد عبد الحميد، مرجع سابق، 472.

⁶ صلاح السنواني، مرجع سابق ، ص 266.

⁷ صلاح السنواني، مرجع سابق، ص 267-268.

- وكيل الشراء.
- وكيل البيع.
- وكيل المنتج.
- بيوت المزادات.

ثانياً: اختيار الوسيط: بعد قيام المؤسسة بتحديد الإستراتيجية التوزيعية، واختيار سياسة التوزيع المناسبة لها، تقوم المؤسسة في حالة اختيار سياسة التوزيع غير المباشر بعملية اختيار الوسيط الذين تعتمد عليهم في إيصال منتجاتها إلى المستهلك، وهنا على المؤسسة القيام بتحديد نوع الوسيط الذين ترى أنهم يناسبونها، كما عليها أن تحدد عددهم و لكي تقوم بذلك يجب عليها أن تراعي عددا من الاعتبارات و المعايير و التي تضمن في النهاية تحقيق الوسيط لأهداف المؤسسة المتعلقة بالتوزيع ومن ضمن هذه المعايير ما يلي:

- تغطية السوق: إن حجم السوق المرتقب و المستهدف خدمته من المعايير الهامة في اختيار الوسيط وعددهم، فقدرة الوسيط على تغطية السوق، ومن ثم المناطق البيعية المكونة له، يعطي للمؤسسة ميزة تفضيلية في السوق الذي تخدمه وبطبيعة الحال يرتبط ذلك بطبيعة السلعة.

- الرقابة: يرغب مديرو التسويق في العديد من الحالات في تحقيق رقابة على السلع التي يقومون بتسويقها و الأسواق التي يخدمونها وعادة تقل درجة الرقابة على السلعة كلما تم انسيابها من عضو لأخر داخل القناة فعندما يقوم المنتج ببيع السلعة لدى تاجر الجملة مثلا يصبح تاجر الجملة مالكا لها وبالتالي يستطيع أن يتصرف بحرية في تخزينها أو حجبها عن السوق لفترة، أو عرضها بطريقة غير ملائمة و يؤثر ذلك بطبيعة الحال على إستراتيجيات المؤسسة التسويقية و على صورتها الذهنية لدى المستهلك ومن ثم يكون على المنتج أن يختار الوسيط بطريقة يضمن معها إمكانية تحقيق رقابة على الأسواق.¹

وهناك أسس ومعايير معينة لاختيار الوسيط ومن أبرزها:²

- **الموقع:** من الضروري أن يكون الوسيط قريبا من المستهلكين، أو في المواقع التي يفضل المستهلكون التسوق منها، وطبيعي و لأغراض المنافسة أن يوجد الوسيط في أماكن معينة كل منهم يسعى لجذب الزبائن.
- **الكفاءة الإدارية و البيعية:** إن الحاجة لوسيط أكفاء أمر ضروري في عالم المنافسة الشديدة و لهذا فإن الوسيط الأكفاء هم الأكثر شهرة و مكانة في السوق.
- **الخدمات:** تعتبر الخدمات ضرورية لبعض السلع خصوصا تلك التي تتطلب خدمات ما بعد البيع.
- **تشكيلة المنتجات:** و المقصود بها ما يقوم الوسيط بتوزيعه من منتجات، وهل هي مكملة أو منافسة للمنتج.
- **القدرة المالية:** وهي مؤشر لحجم التعامل الذي يقوم به الوسيط ومن الأمثلة على ذلك كمية المخزون التي يستطيع الوسيط الاحتفاظ وقدرته على الوفاء بالتزاماته تجاه المشروع.

¹ محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 288-290.

² محمود جاسم الصميدعي، رشا يوسف الساعد، مرجع سابق، ص 262.

المبحث الثاني: تقديم مؤسسة "مطاحن الرياض بني هارون - فرجيوة -"

نستعرض من خلال هذا المبحث كل من التعريف بالمؤسسة، تاريخ نشأتها، موقعها، المنتجات التي تقدمها للسوق، كما نتطرق إلى الهيكل التنظيمي الممثل لها، ونختتم هذا المبحث بإستعراض المراحل التي مرت بها المؤسسة من حيث تطور عدد العمال فيها، وكذا تطور حجم الإنتاج وحجم المبيعات.

المطلب الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة:

قمنا باختيار مؤسسة "مطاحن الرياض بني هارون" الواقعة بمنطقة فرجيوة بولاية ميلة و سوف نقدم معلومات مختلفة للتعريف بها.

الفرع الأول: التعريف بمؤسسة "مطاحن الرياض بني هارون - فرجيوة -"

مؤسسة "مطاحن الرياض بني هارون - فرجيوة -" مؤسسة الصناعات الغذائية للحبوب ومشتقاتها « entreprise ceriallier et indestruelle alimentaire et dérive » ووحدة إنتاجية للسميد والفرينة والعجائن الغذائية أنشأت طبق للمرسوم الرئاسي رقم 74 /1851 بتاريخ 1976/11/27 بعد إعادة تنظيم مؤسسة sempac التي بدأت العمل في 1973/01/01 وهي تابعة لمجمع الصناعي لقسنطينة ، تضم المؤسسة عشرة فروع عبارة عن نقاط إنتاج وبيع موزعة عبر 11 ولاية في الشرق الجزائري نذكر منها: مطاحن الحروش(سكيكدة)، مطاحن سييوس (عنابة)، مطاحن سيدي أرغيس (أم البواقي)، خمائر بوشقفة (قلمة)، مطاحن بني هارون (ميلة) وقد قسمت هذه الأخيرة إلى فرعين هما:

- وحدة القرارم قوقة: مختصة في إنتاج الفرينة.
- مركب فرجيوة:

مختص في إنتاج السميد بأنواعه وكذا إنتاج الفرينة ومستخرجات الطحين وللاشارة النوع الأول من السميد (الممتاز) يأخذ حصة الأسد من الإنتاج يبلغ حوالي 80% .

يقع مركب فرجيوة في منطقة النشاط التجاري غرب المدينة يبلغ رأس ماله 600.00.00 يتربع على مساحة قدرها بـ: 16.637.334 م² نجد منها 101642 م² تمثل المساحة المشغولة.

أنشأ المركب بالتعاون مع شركة ocrim الإيطالية في 15 شعبان 1420 الموافق ل 07 جوان 1982، يضم حوالي 250 عاملا، منهم 24 تكوينا خاص في المجال، يعملون 24/24 سا أي عمل دائم عن طريق التناوب.

يعتبر مركب فرجيوة من أكبر المركبات في مطاحن الرياض بني هارون - فرجيوة - بعد ضم المطحنة القديمة للمطحنة الحديثة كما ضمت كل وحدة الإنتاج ووجود التسويق داخل المؤسسة سنة 2001، عين على رأسها مدير عام واحد بعد أن كانتا منفصلتين وهذا الضم جاء لعدة أهداف مسطرة من طرف المؤسسة نذكر منها ما يلي:

- التقليل من التكلفة.
- تقريب الإنتاج من التسويق مع الأخذ بعين الاعتبار المنافسة في السوق.
- أما عن أهداف المؤسسة بصفة عامة تكمن أهمها في:
- تحقيق الربح.

- تلبية رغبات الأفراد والمجتمع والقضاء على الندرة.

- تحقيق التقدم والنمو الاقتصادي والاكتفاء الذاتي والوطني.

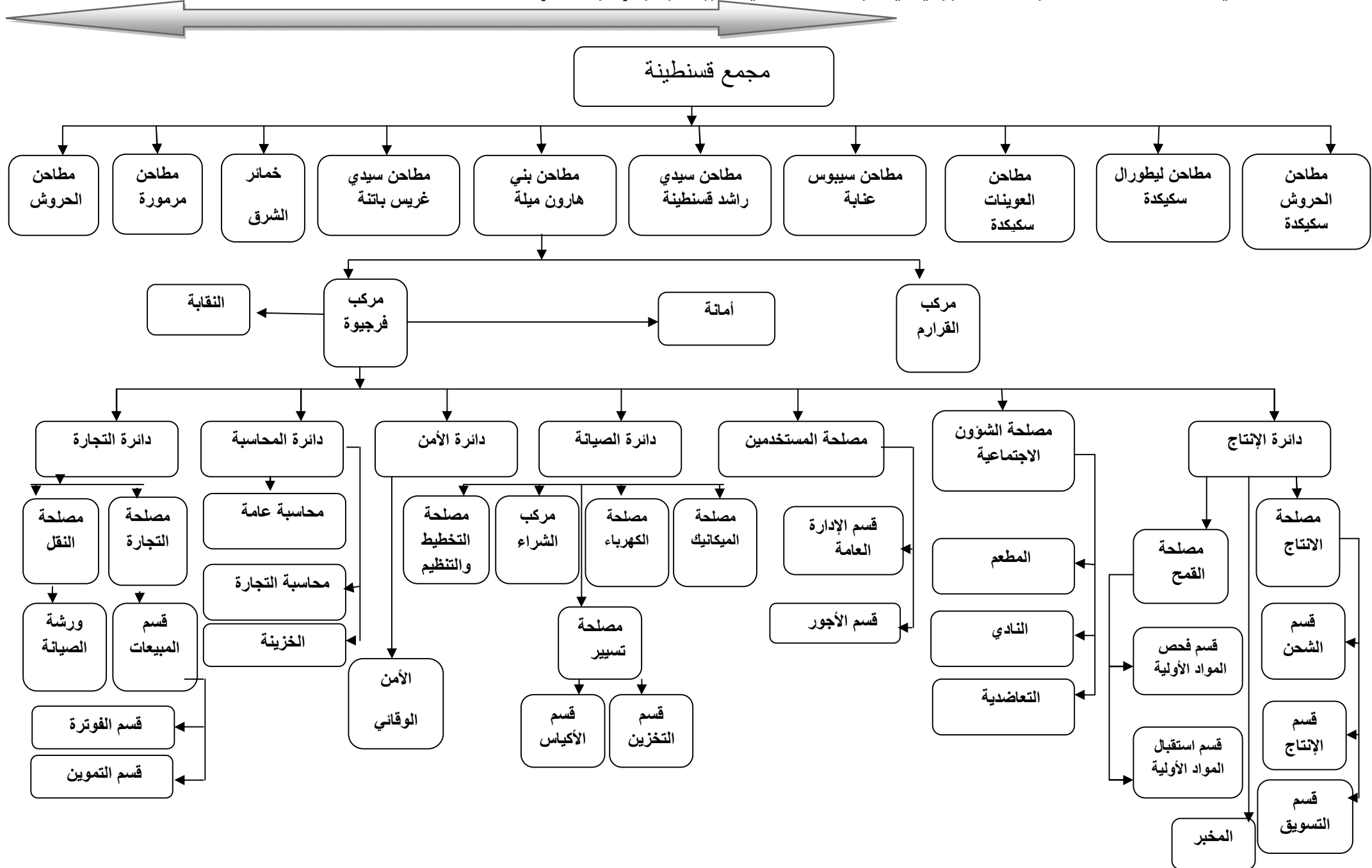
وكل هذه الأهداف تحقق تحت إطار المنافسة والنوعية والجودة في السوق واختبارنا لدراسة هذا المركب تابع من أهمية هذه المنتجات.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "مطاحن الرياض بني هارون - فرجيوة -"

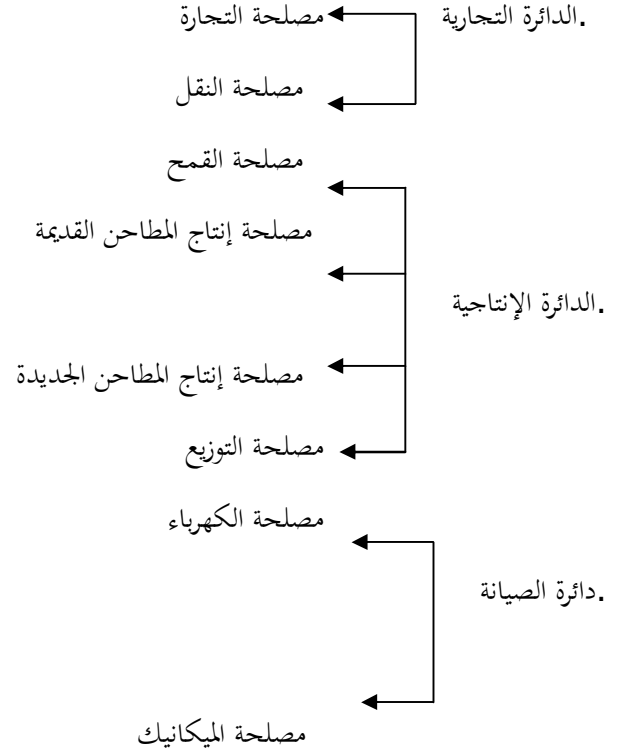
يعتبر الهيكل التنظيمي من بين العوامل الأساسية لضمان نجاح المؤسسة، ولذا ينبغي على المؤسسة بناء هيكل تنظيمي يناسب البيئة التي تعمل فيها، ويناسب الأهداف التي ترغب في الوصول إليها، ولذلك فإن مؤسسة "مطاحن الرياض بني هارون - فرجيوة -" تهتم بالهيكل التنظيمي من خلال إجراء التعديلات اللازمة، حسب متطلبات ومستجدات النشاط والبيئة، وآخر تعديل قامت به المؤسسة لهيكلها التنظيمي كان سنة 2000، والذي أحدث تغييرات كبيرة تتماشى مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل.

إن الهيكل التنظيمي الذي تعتمد عليه المؤسسة هو نوع من أنواع الهياكل الوظيفية (أي مقسم على أساس النشاط الوظيفي)، والشكل التالي يبين لنا هذا الهيكل.

ويتضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة التقسيمات التالية:



تتكون المؤسسة من الإدارة وأربع دوائر كل دائرة تنقسم بدورها إلى عدة مصالح كما توجد مصالح أخرى بالمؤسسة كما هو موضح فيما يلي :



- دائرة الأمن

- مصلحة المستخدمين

- مصلحة الشؤون الاجتماعية.

أ- مهام المدير:

يأخذ المدير الدور في المؤسسة وتسييرها إذ قوم هذا الخير باتخاذ مختلف القرارات وتمثل مهمته فيما يلي:

- السهر على سير الحسن للعمل
- السهر على تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة
- تحقيق التنافس بين الدوائر والمصالح في المؤسسة.

ب- مهام أمانة المدير :

تلعب دور الوسيط بين المدير والعمال من جهة وبين المدير والعالم الخارجي من جهة أخرى وتمثل مهامها في ما يلي:

- استقبال الرسائل، الفاكس، الوثائق.
- تلقي المراسلات.
- الرد على المكالمات الهاتفية.

ج- مهام الدائرة التجارية:

المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي بيع المنتج، كما تقوم:

- إنشاء وثيقة الزبون، إنشاء الفاتورة ، وصل التسليم.
- القيام بتحليل يومي، شهري ، سنوي للمبيعات.
- توفير النقل للزبائن.

د- مهام الدائرة الإنتاجية:

- السهر على السير الحسن للسلسلة الإنتاجية انطلاقا من المادة الأولية إلى المادة النهائية.
- مراقبة النوعية والكمية للمنتجات.
- تسليم البضاعة للزبائن.

هـ- دائرة الصيانة:

المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي صيانة الأجهزة والآلات الإنتاجية، ووضع الآلات في أحسن الحالات ، تغيير قطع الغيار التالفة .

و- مهام دائرة الأمن:

- مراقبة الوحدة وتحقيق أمنها.
- الإشعار والتدخل في حوادث العمل.
- حماية كل ممتلكات المؤسسة.

ح- مهام الشؤون الاجتماعية:

- متابعة احتياجات العمال (مثل السلفيات).
- تنظيم الرحلات، توفير الخدمات الاجتماعية (مثل البع بالتنقيط).

ك- مهام مصلحة المستخدمين :

- تسيير ومعالجة الأجور.
- العمل على جلب العمال عند الحاجة.
- مراقبة حضور العمال.

ي- مهام مصلحة المحاسبة:

مصلحة المحاسبة والمالية لها الدور الأساسي في المؤسسة والمتمثل في تقديم الوضع المالي لها وكذلك تسجيل تدفق النوال من وإلى المؤسسة.

الفرع الثالث: تقديم المصلحة المختارة

تعد المصلحة التجارية من أهم المصالح في المؤسسة ، فهي تنعش النشاط التجاري إذ تتكفل بأهم نشاط هو بيع المنتجات وتسويقها، عبر النقاط التابعة لها وذلك بعد تزويدها بالمواد النهائية والمتمثلة في الفرينة، السميد، النخالة من قسم الإنتاج.

وهي تنقسم إلى ما يلي:

- قسم التموينات:
- مسؤول على تامين المصلحة بالمنتجات.
- متابعة كل استلامات لكل المواد التي تباع بمركز الفوترة بفرجوية ومركز التوزيع (زغاية، شلغوم العيد).
- استلام وصل التحويل منقسم الإنتاج.
- إنشاء وصل استلام وتحويله إلى قسم الإنتاج.
- قسم المبيعات:

- يتابع المبيعات التي تتم بمركز الفوترة بفرجوية وكذا مركز البيع بشلغوم العيد وزغاية.

- خلية الفوترة: تنقسم إلى قسمين:

- الفوترة: تتمثل فيما يلي:
- تنفيذ كل المبيعات التي تتم على مستوى وحدة فرجوية.
- إنشاء الفاتورات بعد استقبال طلبات الشراء من الزبائن.
- القيام بعملية جرد المبيعات.
- إنشاء وصل التسليم.
- إنشاء وثيقة لوحة القيادة التجارية.
- إنشاء بطاقة الزبون.

- الصندوق : تتمثل مهامه بما يلي:

- استلام شيكات الزبائن.
- إيداع شيكات الزبائن في البنك لصالح المؤسسة.
- استخراج رقم أعمال الزبائن.
- متابعة تسديد الزبائن.

- قسم التخزين (المخزن): تتمثل مهامه في:

- تسيير المخزون
- التجديد في ملفات المخزون.

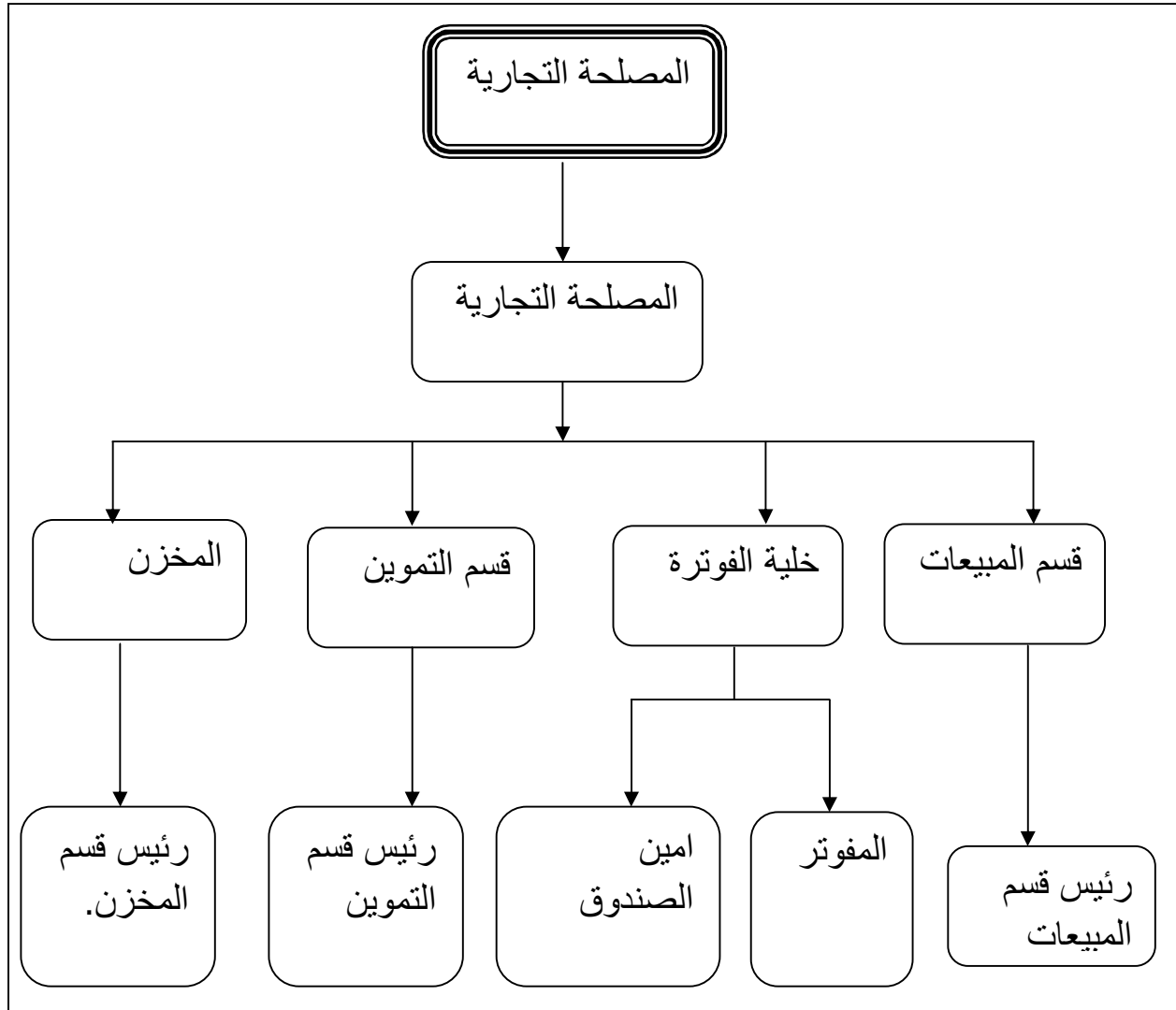
وهذه المهام تؤدي إلى تجسيد الأهداف الأساسية للمخزون وهي:

- تفادي الاختلاسات.
- تفادي التبذير ومراقبة الاستلامات.
- التسيير الدقيق للمخزون.

- المراقبة العامة للمخزون.
- تفحص حالة المخزون.
- إن تسيير المصلحة التجارية لا يقتصر على عمل مكانتها فقط بل تسيير بالتنسيق مع عدة مصالح أخرى في المؤسسة وهي :
- مصلحة المحاسبة.
- الدائرة الانتاجية.
- مصلحة النقل وتنقسم إلى :
- قسم الاستغلال.
- قسم الصيانة.

والشكل التالي يوضح مكونات المصلحة المختارة، ألا وهي المصلحة التجارية:

الشكل رقم (14) الهيكل التنظيمي لمصلحة التجارية:



المصدر: وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: مكانة التسويق بالمؤسسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من موقع وظيفة التسويق في الهيكل التنظيمي، والمهام المنتظرة من هذه الوظيفة كما نستعرض عناصر المزيج التسويقي الذي تعتمد عليه المؤسسة (باستثناء التوزيع الذي نتطرق إليه في المبحث التالي)، ونختتم هذا المبحث بتقييم هذه العناصر.

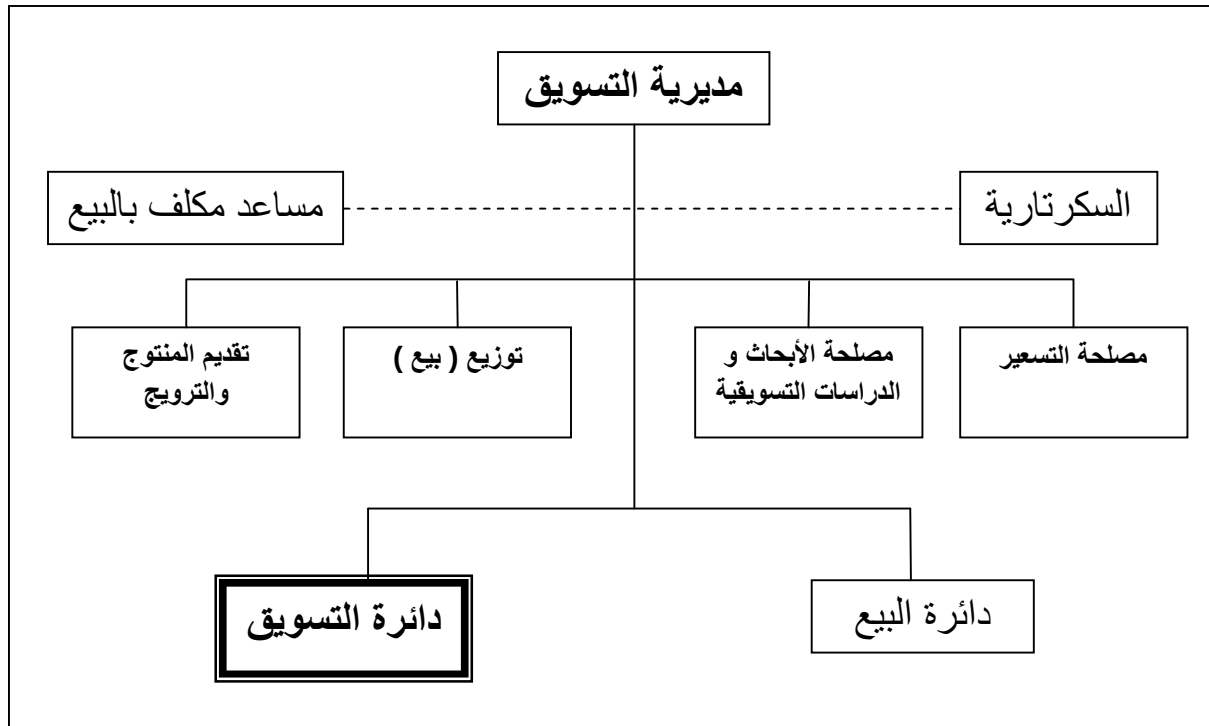
الفرع الأول: وظيفة التسويق في المؤسسة

لقد تم إنشاء وظيفة التسويق بمؤسسة "مطاحن الرياض بني هارون - فرجيوة" مؤخرًا، وهذا سنة 2001، ويرجع هذا الإنشاء إلى التيقن من الأهمية التي يكتسيها النشاط التسويقي في المؤسسة ويعود هذا التأخر في تبني التسويق لكون المؤسسة كانت محتكرة للسوق الوطنية، حيث أصبح ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها في أي نوع من المؤسسات (التي ترغب في الاستمرار).

ومن أجل هذا قررت مؤسسة "مطاحن الرياض بني هارون - فرجيوة" إنشاء هذه الدائرة وأسندت لها عدة مهام حساسة جدا، وتمثل هذه المهام فيما يلي:

- دراسة وتحليل السوق والمنافسين، وذلك من خلال القيام بتحقيقات وتحديد حجم الطلب ومستوى العرض الموجود في السوق، وتحديد المنافسين للمؤسسة ونقاط قوتهم ونقاط ضعفهم.
 - القيام بالبحوث الميدانية لمعرفة سلوك المستهلك اتجاه منتجات المؤسسة، واكتشاف المستهلكين المحتملين، وتحديد توزيعهم الجغرافي.
 - صياغة إستراتيجيات الترويج، ووضع حيز التطبيق حملات إعلانية، ترقية المبيعات، المشاركة في المعارض...
 - إعطاء صورة جيدة لعلامة المؤسسة "مطاحن الرياض بني هارون - فرجيوة" من أجل تحسين سمعتها.
- ولكن دائرة التسويق تعتبر حديثة النشأة، لم تتطور بالشكل اللازم، وهذا ما يوضحه الشكل () التالي، والذي يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية المبيعات وموقع (مكانة) وظيفة التسويق منه.

الشكل (15): موقع وظيفة التسويق في الهيكل التنظيمي



المصدر: مديرية المبيعات بالمؤسسة.

ونلاحظ أن دائرة التسويق ما زالت تحت وصاية مديرية المبيعات، كما أنها تحتل نفس المستوى مع دائرة البيع والتي تعتبر في ظل المفهوم التسويقي الحديث فرعاً من فروع التسويق، كما نلاحظ أن هناك دائرة العبور التابعة لمديرية التموين تقوم بتصدير المنتجات تامة الصنع إلى الدول الأجنبية وهذا يعتبر من أنشطة التسويق الدولي وبالتالي يمكن إدراجه ضمن دائرة التسويق. وبالتالي يتضح لنا أن وظيفة التسويق تحتل مكانة غير لافتة بها، خاصة في ظل ظهور منافسين للمؤسسة يهددون حصتها السوقية خاصة فيما يتعلق بمنتجات السميد، وبالتالي على المؤسسة أن تقوم بإنشاء مديرية خاصة بالتسويق وتكون وظيفة البيع تابعة لوظيفة التسويق وليس العكس (تبنى المفهوم الحديث للتسويق بدلاً من المفهوم البيعي).

الفرع الثاني: تحليل المزيج التسويقي في مؤسسة "مطاحن الرياض بني هارون - فرجوة -"

سنتطرق هنا إلى عناصر المزيج التسويقي باستثناء عنصر التوزيع، وبالتالي سنتناول كل من: المنتج، السعر، الترويج.

1- عنصر المنتج: تقوم مؤسسة "مطاحن الرياض بني هارون - فرجوة -" بإنتاج خطين من المنتجات حيث يمثل الخط الأول وحدة انتاجية للسميد بأنواعه.

أما الخط الثاني فهو يمثل مستخرجات الطحين وبقايا مستخرجات الطحين ويعتبر الخط الثاني حديث النشأة (أنشئ سنة 1994) مقارنة بالخط الأول أما فيما يخص التغليف (هو تابع لعنصر المنتج) فإن للمؤسسة معايير خاصة به، من حيث عدم وجود أضرار صحية في الغلاف، وتقوم المؤسسة باستيراد مواد التغليف من الخارج (أكياس)، لكن يبقى تصميم الغلاف يحتاج إلى تطوير خاصة من ناحية جاذبيته للمستهلك (الدور الترويجي للغلاف). وما نشير إليه فيما يخص المنتجات هو أن المؤسسة تركز على عامل الجودة بدرجة كبيرة جداً.

2- عنصر السعر: فيما يخص عنصر السعر، نجد أن مؤسسة "مطاحن الرياض بني هارون - فرجيوة -" تنتهج سياسة التسعير على أساس سعر التكلفة، ومبدأ هذه السياسة هو تحديد سعر البيع على أساس تحديد سعر التكلفة مضافا إليه هامش ربح معين، أي ينتج لنا سعر البيع وفق العلاقة التالية:

سعر البيع = سعر التكلفة (تكلفة المواد المستعملة + تكاليف الإنتاج + تكاليف التوزيع) + هامش الربح (هامش الربح يكون عادة نسبة مئوية من سعر التكلفة).

مع الإشارة إلى أن نجاح هذه السياسة يتوقف على قدرة المؤسسة على التحكم في تكاليف الإنتاج، وإلا فإن أسعار منتجاتها تصبح غير تنافسية، كما نلاحظ أن سعر التكلفة يشمل تكاليف التوزيع، وهذا ما يوضح ضرورة الاهتمام بكفاءة النشاط التوزيعي لضمان تدنية تكاليف التوزيع وبالتالي انخفاض سعر التكلفة، والذي يؤدي بدوره إلى الحصول على سعر بيع منخفض مما قد يكسب المؤسسة ميزة تنافسية.

أما عن هامش الربح فعادة ما يعبر عنه بنسبة مئوية من سعر التكلفة.

ونشير إلى أن إتباع هذه السياسة لا يعني تحديد أسعار لا تتلاءم مع السوق.

كما تقوم المؤسسة بإتباع سياسة الحسومات التجارية للزبائن الأوفياء، حيث أن الزبون الذي يشتري بكميات كبيرة يتلقى حسومات تجارية بدرجة أكبر من الزبون الذي يشتري بكميات أقل، كما أن الزبون الذي يقوم بدفع مبلغ مشترياته بصفة عاجلة (الدفع العاجل) يتلقى حسومات، عكس الزبون الذي يدفع مبلغ مشترياته بصفة آجلة (الدفع الآجل).

3- عنصر الترويج: بما أن المؤسسة تواجه منافسة قوية من طرف بعض المنتجين والمستوردين الخواص، خاصة في مجال انتاج السميد، حيث نجد عدة علامات منافسة مثل سميد mexicali ، safina.kenza dehbiya فإنها تقوم بصياغة إستراتيجية ترويجية تمكنها من تحقيق أهدافها التسويقية، المتمثلة فيما يلي:

- زيادة المبيعات وبالتالي تحقيق أرباح أكبر.

- تحسين صورة المؤسسة (منتجاتها) لدى المستهلكين.

- التصدي للمنافسين والحفاظ على الحصة السوقية.

ولأجل ذلك تقوم المؤسسة بنشر الإعلانات عبر الصحافة، واللوحات الإعلانية، كما تقوم المؤسسة بنشاط ترقية المبيعات عن طريق إجراء اليناصيب (Tombola)، وفيما يخص العلاقات العامة نجد أن المؤسسة حاضرة في المعارض والصالونات الوطنية والدولية،

كما تقوم المؤسسة بعملية تمويل بعض الأنشطة مطاحن الرياض بني هارون - فرجيوة -ية (Sponsoring).

الفرع الثالث: تقييم المزيج التسويقي للمؤسسة

من خلال هذا المطلب نقوم بتقييم عناصر المزيج التسويقي الخاص بمؤسسة "مطاحن الرياض بني هارون - فرجيوة -"

1. تقييم عنصر المنتج: كما سبق وأن ذكرنا تنقسم منتجات "مطاحن الرياض بني هارون - فرجيوة -" إلى خطين من المنتجات، فالخط الأول عبارة عن المنتجات السميكة بأنواعه، ونلاحظ أن هذا الخط يمتاز بالعرض (أي عدد المنتجات) حيث يحتوي على (7) منتجات، كما يمتاز بالعمق وذلك من خلال توفر منتجاته في أحجام وأوزان عديدة.

أما فيما يخص الخط الثاني للمنتجات، والذي هو مستخرجات الطحين وبقايا مستخرجات الطحين فهو أقل عرضاً (عدد المنتجات) مقارنة مع خط المنتجات الأول، إذ يحتوي على (2) منتجات، كما يتصف بعدم العمق

أما من ناحية درجة الترابط بين المنتجات فهي قوية، وذلك لأن كل المنتجات داخل كل خط توزع بنفس الطريقة، وذات استعمالات متشابهة، كما أنها تُنتَج بنفس المواد الأولية (القمح) مع إضافة بعض المواد حسب طبيعة كل منتج، أما فيما يخص الاتساع (عدد الخطوط) فهو ضعيف لوجود خطين فقط.

2. تقييم عنصر السعر: تعتمد المؤسسة في تحديد أسعار منتجاتها على سياسة التسعير انطلاقاً من تحديد سعر التكلفة، وهذه السياسة من أبسط سياسات التسعير مقارنة بالسياسات الأخرى، (التسعير على أساس حجم الطلب، التسعير على أساس المنافسة...) كما نشير إلى أن سعر التكلفة للمنتج يتم تحديده عن طريق تقنيات المحاسبة التحليلية، ونلاحظ عدم وجود وظيفة المحاسبة التحليلية في الهيكل التنظيمي.

أما فيما يخص أسعار منتجات "مطاحن الرياض بني هارون - فرجيوة -" مقارنة مع أسعار المؤسسات الأخرى المنافسة، فتعتبر أسعار تنافسية، خاصة إذا ما تمت مقارنة الأسعار بمستوى جودة المنتجات، إلا أن المشكل الذي تتخبط فيه مؤسسة "مطاحن الرياض بني هارون - فرجيوة -" (كافة المؤسسات العمومية) هو مشكل "الفوترة".

بحيث المؤسسة عند القيام بالبيع يجب عليها إصدار الفواتير، وهذا ما يؤدي إلى عزوف عدد كبير من الزبائن عن الشراء للتهرب من دفع الضرائب، وبالتالي يقوم بالشراء من المؤسسات المنافسة التي لا تتعامل بالفواتير.

3. تقييم عنصر الترويج: إن عنصر الترويج في المؤسسة لا يتم تطبيقه كما يجب، وذلك لأن الإستراتيجية الترويجية المعتمدة من طرف المؤسسة تطبق على منتجات معينة فقط، بحيث يتم الترويج لمنتجات السميد، لكن نلاحظ أن الجهد المبذول في هذا النشاط ضعيف جداً إذا ما قورن بما تقوم به المؤسسات المنافسة، والتي أخذت جزء كبير من حصة المؤسسة في السوق. ويرجع عدم الاهتمام بالترويج للمكانة التي تحتلها المؤسسة في السوق المحلي بحيث تغطيه بنسبة 70% بالنسبة للسميد، وبنسبة 65% بالنسبة لمستخرجات الطحين وبقايا مستخرجات الطحين.

و ما يمكن الإشارة إليه هو أنه يجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بعناصر المزيج التسويقي، وذلك من خلال بناء إستراتيجية متكاملة خاصة به، وهذا من أجل إرضاء الزبون الذي يمثل مؤشراً لنجاح المؤسسة واستمراريتها.

المطلب الثالث: تحليل وضعية التوزيع في مؤسسة "مطاحن الرياض بني هارون - فرجوة -"

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى إستراتيجيات وسياسات التوزيع التي تعتمد عليها مؤسسة "مطاحن الرياض بني هارون - فرجوة -" في تصريف منتجاتها للمستهلك النهائي (المستعمل)، كما نتطرق إلى التوزيع المادي ومختلف عناصره، وذلك من خلال استعراض الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة والمتعلقة بالتخزين والمناولة والنقل، وبعد ذلك نتطرق إلى تقييم النشاط التوزيعي الخاص بالمؤسسة.

الفرع الأول: إستراتيجيات وسياسات التوزيع في مؤسسة "مطاحن الرياض بني هارون - فرجوة -"

إن مؤسسة "مطاحن الرياض بني هارون - فرجوة -" وكغيرها من المؤسسات الإنتاجية، تسعى إلى إيصال منتجاتها لمختلف الزبائن، ولذلك تنتهج المؤسسة إستراتيجيات وسياسات توزيعية تضمن لها إرضاء زبائنها. وفي السابق كانت المؤسسة تهدف إلى إيصال منتجاتها إلى مختلف المناطق، وبالتالي اعتمدت على إستراتيجية التغطية الشاملة للسوق، إلا أن هذه الإستراتيجية شكلت عبئا كبيرا على المؤسسة، الأمر الذي جعلها تميل نحو تبني إستراتيجية التوزيع الانتقائي، وفيما يلي عرض للإستراتيجيات التوزيعية التي تتبعها المؤسسة.

1. الإستراتيجيات التوزيعية المتبعة من طرف المؤسسة: تتبنى مؤسسة "مطاحن الرياض بني هارون - فرجوة -" إستراتيجيتين فيما يتعلق بتوزيع منتجاتها، وهذتين الإستراتيجيتين هما:

- إستراتيجية التوزيع الشامل (إيصال المنتجات للزبائن عبر مختلف الوسطاء الموجودين).
 - إستراتيجية التوزيع الانتقائي (إيصال المنتجات للزبائن عبر وسطاء مختارين).
- ويرجع سبب تبني المؤسسة لهذه الإستراتيجيات إلى طبيعة منتجاتها، وإلى الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها (زيادة الحصة السوقية).

2. سياسات التوزيع لدى المؤسسة: إن تبني المؤسسة لإستراتيجية التوزيع الشامل وإستراتيجية التوزيع الانتقائي، يجعل تكلفة

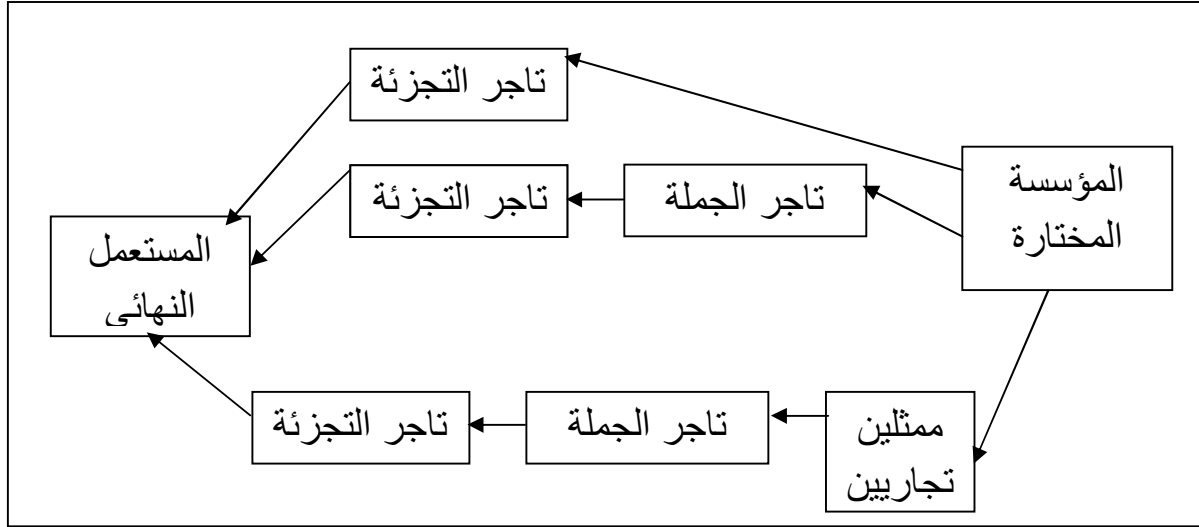
التوزيع عالية نسبيا، وبالتالي تقوم المؤسسة بإتباع سياسة توزيعية تقلل من خلالها حجم التكاليف الخاصة بالتوزيع، وتقوم المؤسسة بإتباع سياسة التوزيع غير المباشر، كما تقوم أيضا بإتباع سياسة التوزيع المباشر.

- سياسة التوزيع المباشر: تقوم مؤسسة "مطاحن الرياض بني هارون - فرجوة -" بإتباع سياسة التوزيع المباشر في غالب الأحيان ، وذلك دون تدخل الوسطاء في عملية التوزيع، وبالتالي فإن المنتجات تنقل مباشرة من المؤسسة إلى المستهلك (المستعمل) وذلك بالاعتماد على وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة، مع الإشارة إلى عدم توفر لدى المؤسسة مخازن جهوية.

- سياسة التوزيع غير المباشر: تعتمد المؤسسة على سياسة التوزيع غير المباشر لعدة أسباب نذكر منها:

- اتساع رقعة الأسواق (التشتت الجغرافي للمستهلكين)، وهذا ما يجعل تغطية الأسواق مكلفة، وبالتالي تلجأ المؤسسة إلى الاعتماد على الوسطاء.
 - العدد الكبير للمستهلكين (المستعملين) نظرا لجمعية استعمال منتجات المؤسسة.
 - كثافة الإنتاج ومحاولة التخلص من تكاليف تخزينه.
- وتستعمل مؤسسة "مطاحن الرياض بني هارون فرجيوة" عدة قنوات توزيع لإيصال منتجاتها إلى المستعمل النهائي والشكل يوضح مختلف هذه القنوات.

الشكل رقم (16): سياسة التوزيع غير المباشر لمؤسسة "مطاحن الرياض بني هارون - فرجيوة -".



المصدر: وثائق من المؤسسة.

من خلال الشكل (4-5) نلاحظ أن المؤسسة لها عدة قنوات للتوزيع فمنها ما هو قصير مثل التوزيع عن طريق تجار التجزئة مباشرة، ومنها ما هو طويل مثل القناة المتكونة من: ممثل تجاري، تاجر الجملة، تاجر التجزئة.

أما عن عدد الوسطاء، فنجد أنه بالنسبة للتوزيع عن طريق تجار التجزئة مباشرة، هو أسلوب جديد، وهو قيد التجربة، بحيث قامت المؤسسة بتحديد متاجر التجزئة ذات المساحات المتوسطة (Supérettes, Supermarchés)، وذلك من خلال طلب قائمة المتاجر من الغرفة التجارية (السجلات التجارية)، ثم تتصل بهم بواسطة مندوبي البيع وتعرض عليهم منتجاتها.

أما فيما يخص تجار الجملة فيقارب عددهم المائتين (200)، كما يبلغ عدد الممثلين التجاريين العشرة (10 ممثلين)، وتبلغ نسبة رقم الأعمال الناتج عن سياسة التوزيع غير المباشر 32%.

الفرع الثاني: التوزيع المادي في مؤسسة "مطاحن الرياض بني هارون - فرجوة -"

تتوفر مؤسسة "مطاحن الرياض بني هارون فرجوة" على مجموعة من الإمكانيات المادية والبشرية، المخصصة للقيام بنشاط التوزيع المادي، وذلك لضمان إيصال منتجات المؤسسة إلى مختلف الزبائن عبر مختلف مناطق التراب الوطني، ولقد خصصت المؤسسة غلافًا ماليًا لا بأس به لشراء وصيانة وسائل النقل اللازمة للقيام بالنشاط التوزيعي، وكذلك الآلات التي تعمل على السير الحسن لعملية نقل المنتجات من المخازن إلى وسائل النقل (وسائل المناولة).

وفيما يلي الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة والخاصة بالنقل والمناولة:

70 شاحنة من الحجم الكبير (sonacom)

20 شاحنة متوسطة الحجم (من نوع fiat 3et 10 tonnes).

- سياراتان (express)

كما تتوفر المؤسسة على مخازن ذات أحجام كبيرة، وهي عبارة عن مخازن موجودة بالقرب من مراكز الإنتاج، وهي مخازن مغطاة بشكل يسمح بالحفاظ على سلامة المنتجات المخزنة، وهذه المخازن منظمة بشكل جيد، حيث يسمح هذا التنظيم بإدخال وإخراج السلع بسهولة.

أما عن الإمكانيات البشرية الخاصة بالتوزيع المادي، فلدى المؤسسة ثمانون (80) سائقًا تم اختيارهم على أساس الخبرة والأقدمية في الميدان، مهامهم القيام بالنقل سواء في جلب المواد الأولية، أو في نقل المنتجات إلى الزبائن.

ولإدارة هذه الأنشطة بشكل فعال وكفء، هناك مكتب خاص يشرف على حظيرة المؤسسة، يقوم بإخبار السائقين بالمهام الموكلة إليهم، ومواقيت الانطلاق والوصول.

وبهدف تحقيق وضمان تقديم خدمات عالية للزبائن (توفير المنتجات في الوقت المناسب وفي المكان المناسب وبالسعر المناسب) تقوم مؤسسة "مطاحن الرياض بني هارون فرجوة" بالقيام بالأنشطة المكونة للتوزيع المادي (التخزين، المناولة، النقل...)، وفيما يلي نستعرض هذه العناصر.

1. التخزين: تقوم المؤسسة بإتباع إستراتيجية التخزين المركزي لكي تكون لديها سرعة في تلبية الطلبات، وكما أشرنا سابقًا تقع مخازن المؤسسة قرب مراكز الإنتاج، ولقد قامت المؤسسة بتهيئة المخازن بطريقة جيدة تتناسب مع خصائص منتجات المؤسسة، وكل نوع من المنتجات موضوع في المكان المخصص له، وبالكميات المحددة، وذلك لتسهيل عملية مناولة هذه المنتجات، إضافة إلى الموقع الذي تقع فيه المخازن إذ يسهل على الشاحنات الوصول إليه، كما يسهل انتقال آلات المناولة والأشخاص داخل المخازن.

2. المناولة: تعتمد المؤسسة للقيام بعملية المناولة على الآلات اليدوية التي تعتمد على الجهد البشري، وبعض الوسائل الآلية والتي هي عبارة عن الرافعات، والتي تقلل من نسبة التلف، وتقلص الوقت المستغرق في عملية المناولة.

3. النقل: تستخدم مؤسسة "مطاحن الرياض بني هارون فرجوة" ثلاث وسائل مختلفة لنقل منتجاتها إلى الزبائن، ويرتبط اختيار وسيلة النقل بالكمية المنقولة (حجمها، وزنها...)، المكان المنقول إليه، وكذلك موعد الوصول المحدد، وفيما يلي مختلف وسائل النقل المعتمدة في المؤسسة.

- النقل بالشاحنات والسيارات: كما أشرنا سابقا تتوفر لدى المؤسسة مجموعة من السيارات والشاحنات الخاصة بنقل منتجات المؤسسة إلى مختلف الزبائن، ومن الإيجابيات التي نسجلها هو محاولة المؤسسة استغلال هذه الوسائل استغلال جيد، بحيث لا تعود الشاحنات فارغة بعد إيصال المنتجات إلى الزبائن، وإنما تعود محملة بالمواد الأولية (وذلك حسب حاجة المؤسسة للمواد الأولية).
- النقل بالقطارات (السكك الحديدية): تستخدم المؤسسة هذه الوسيلة في حالة جلب المواد الأولية وقطع الغيار من الميناء، كما تستخدم عند نقل كميات كبيرة من المنتجات إلى المغرب.
- النقل الجوي: وتستخدم هذه الطريقة بمعدل قليل جدا مقارنة بالوسيلتين السابقتين، بحيث تستعمل عند نقل المنتجات إلى المناطق البعيدة (تندوف، تماراست)، وخاصة عند تعاملها مع القطاع العسكري.

الفرع الثالث: تقييم النشاط التوزيعي الخاص بمؤسسة "مطاحن الرياض بني هارون - فرجوة -

من خلال ما قدمناه في كل من المطلب الأول والثاني من هذا المبحث، نلاحظ أن مؤسسة "مطاحن الرياض بني هارون - فرجوة -" تبنت كلا من إستراتيجية التوزيع الشامل وإستراتيجية التوزيع الانتقائي، وبالمقارنة مع منتجات المؤسسة نجد أن هاتين الإستراتيجيتين تناسبان طبيعة المنتجات، فالمنتجات التي تقدمها المؤسسة ذات استعمال واسع، والمنتجات ذات الاستعمال الواسع تناسبها إستراتيجية التوزيع الشامل والانتقائي، كما نلاحظ أن المؤسسة تتبع سياسة التوزيع المباشر مع بعض الزبائن، وهذا لكبر حجم طلبهم، وتقوم بإتباع سياسة التوزيع غير المباشر للزبائن الذين يكون حجم طلبهم صغير (المستهلك النهائي)، وعموما فإن الإستراتيجيات والسياسات التوزيعية المتبعة تعتبر مناسبة لمنتجات المؤسسة، أما فيما يخص التوزيع المادي فنلاحظ أن معظم الشاحنات المتوفرة لدى المؤسسة هي شاحنات قديمة نوعا ما، وهذا ما يرفع من تكاليف صيانتها، ونقص فعاليتها، وبالتالي على المؤسسة تحديد وسائل نقلها خاصة الشاحنات، بينما نرى أن شاحنات نقل البضائع (من نوع fiat) لا تكفي للقيام بعملية التوزيع المباشر، خاصة مع انتهاج المؤسسة لهذه السياسة مؤخرا، بحيث تقوم المؤسسة في الوقت الحالي بالتوزيع المباشر عبر الولايات الوسطى (الجزائر، بومرداس، تيبازة، البليدة، البويرة) لتجار التجزئة، وهذا ما يتطلب وسائل نقل أكثر خاصة إذا أرادت المؤسسة تعميم هذه السياسة على باقي أنحاء الوطن.

أما فيما يخص وسطاء المؤسسة والمتكويين من:

- ممثلين تجاريين وعددهم عشرة (10).
 - مؤسسات توزيعية.
 - تجار الجملة وعددهم حوالي مائتين (200).
 - ومؤخرا بدأت المؤسسة في التعامل مع تجار التجزئة مباشرة.
- ونلاحظ أن الممثلين التجاريين يقومون ببيع منتجات المؤسسة إلى تجار الجملة بنفس السعر الذي تبيع به المؤسسة، أما فيما يخص البيع لتجار التجزئة من طرف المؤسسة فالسعر يكون أعلى من سعر البيع لتجار الجملة بـ 05%، وهذا ما قد يجعل بعض تجار الجملة يرفضون التعامل مع المؤسسة إذا كان هامش الربح (05%) لا يرضيهم.

كما نشدد على أن القيام بعملية الفوترة يبعد الكثير من التجار عن التعامل مع المؤسسة، وذلك للتهرب من الضرائب مادام هناك بديل وهو وجود منافسين لا يقومون بعملية الفوترة.

وبالتالي على المؤسسة أن تقوم بتطوير سياسة توزيعها غير المباشر بكيفية تسمح لها بتعاون الوسطاء معها على تحقيق أهدافها التوزيعية (التسويقية)، ولا يتأتى هذا التعاون إلاّ من خلال العمل كفريق واحد له أهداف مشتركة، مع القيام بإدارة جيدة لهذا النشاط.

خلاصة:

فيما يخص النشاط التوزيعي الخاص بالمؤسسة فنجد أن المؤسسة تعتمد على إستراتيجيتين توزيعيتين، وهما إستراتيجية التوزيع الشامل، وإستراتيجية التوزيع الانتقائي، وتبعاً لذلك تقوم المؤسسة بانتهاج سياسة التوزيع المباشر في تعاملها مع الزبائن الذين لهم احتياجات كبيرة، وتقوم بإتباع سياسة التوزيع غير المباشر بالنسبة للزبائن الذين يطلبون كميات صغيرة (المستهلك النهائي)، وفي إتباعها لسياسة التوزيع غير المباشر تعتمد على عدة قنوات منها القصيرة (مباشرة توزع لتجار التجزئة)، ومنها الطويلة (مثل تجاري، تاجر جملة، تاجر التجزئة)، أما فيما يخص علاقاتها مع الوسطاء، فنحنها علاقات لا بأس بها، وفيما يخص التوزيع المادي فلدى المؤسسة الإمكانيات الكافية للقيام بهذا النشاط في الوقت الراهن، إلا أنها ومع تبني التوزيع عبر القناة القصيرة (مباشرة إلى تجار التجزئة) لابد لها من تدعيم أسطولها الخاص بالنقل، كما نشير إلى المشكل العويص الذي تعاني منه فيما يخص البيع بإصدار الفواتير، مما يجعل الوسطاء يتجهون إلى المنافسة التي تبيع دون إصدار فواتير وذلك تحرياً من دفع الضرائب، ويبقى على المؤسسة أن تتبع إدارة النشاط التوزيعي بالشكل الذي يحقق لها ضمان مساهمته في تحقيق رضى المستهلك، وبالتالي ضمان استمراريتها.

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

ملاحقہ

خاتمة

حاولنا من خلال هذا البحث معرفة فعالية التوزيع ومدى تأثيره على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافنا وجعلها في مكان تنافسي يضمن بقاءها واستمراريتها، حيث ومن خلال التساؤلات المطروحة في الإشكالية يمكن لنا القول أن للتوزيع أهمية كبيرة في حياة المؤسسة من خلال وضع استراتيجية مناسبة تتبعها في توزيع منتجاتها وإنه من الدعائم الأساسية لبقاء أي مؤسسة إلا أن هذا لا يظهر بشكل واضح لدى المؤسسات الجزائرية حيث ومن خلال التبرص الذي قمنا به في مؤسسة مطاحن بني هارون بفرجيوة والذي سمح لنا باستخلاص بعض النقاط الخاصة بهذه الوحدة .

فيما يخص النشاط التوزيعي الخاص بالمؤسسة فنجد أن المؤسسة تعتمد على إستراتيجيتين توزيعيتين، وهما إستراتيجية التوزيع الشامل، وإستراتيجية التوزيع الانتقائي، وتبعاً لذلك تقوم المؤسسة بانتهاج سياسة التوزيع المباشر في تعاملها مع الزبائن الذين لهم احتياجات كبيرة، وتقوم بإتباع سياسة التوزيع غير المباشر بالنسبة للزبائن الذين يطلبون كميات صغيرة (المستهلك النهائي)، وفي إتباعها لسياسة التوزيع غير المباشر تعتمد على عدة قنوات منها القصيرة (مباشرة توزع لتجار التجزئة)، ومنها الطويلة (مثل تجاري، تاجر جملة، تاجر التجزئة)، أما فيما يخص علاقاتها مع الوسطاء، فنجدها علاقات لا بأس بها، وفيما يخص التوزيع المادي فلدى المؤسسة الإمكانيات الكافية للقيام بهذا النشاط في الوقت الراهن، إلا أنها ومع تبني التوزيع عبر القناة القصيرة (مباشرة إلى تجار التجزئة) (لا بد لها من تدعيم أسطولها الخاص بالنقل، كما نشير إلى المشكل العويص الذي تعاني منه فيما يخص البيع بإصدار الفواتير، مما يجعل الوسطاء يتجهون إلى المنافسة التي تبيع دون إصدار فواتير وذلك تخرباً من دفع الضرائب، ويبقى على المؤسسة أن تتبع إدارة النشاط التوزيعي بالشكل الذي يحقق لها ضمان مساهمته في تحقيق رضى المستهلك، وبالتالي ضمان استمراريتها.

المصادر و المراجع:

اللغة العربية:

- (1) إسماعيل السيد، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003.
- (2) إسماعيل السيد، أسس التجارة ، الدار الجامعية للطبع ونشر و توزيع، الإسكندرية، 1999.
- (3) أمين عبد العزيز حسين، مبادئ التسويق، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، [د.س.ن].
- (4) أوبري ويلسون، اتجاهات جديدة في التسويق، تر: نفين غراب ، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
- (5) بخوش شهرزاد، بوريع سارة، حميدان سفيان، واقع و آفاق التوزيع في الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس تخصص تسويق، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2006.
- (6) بوردوس لبنى ، بحرود يasmine ، بولدياب شفيقة ، أخلاقيات التسويق ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي ميلة، 2011 / 2010.
- (7) تامر البكري، الاتصالات التسويقية و الترويج ، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان ، 2006.
- (8) ثامر البكري استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- (9) خالد الزاوي وحمود السند، مبادئ التسويق الحديث، دار العربي للنشر، عمان.
- (10) خطيب نزيهة ، حسام زكية، أهمية سياسة التوزيع في مجال التسويق، مذكرة لنيل شهادة ليسانس تخصص تسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2011/2010.
- (11) زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن، 1997.
- (12) شفيق حداد، نظام السويدي، أساسيات التسويق، دار مكتبة الحامد للنشر، عمان، 1998.
- (13) صديق محمد عفيفي ، التسويق مبادئ عملية وتطبيقية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1979.
- (14) صلاح السنواني، الإدارة التسويقية الحديثة : المفهوم والإستراتيجية ، مؤسسة شباب الجامعة، مصر ، 1996.
- (15) طاهر مرسي عطية ، أساسيات التسويق الحديث، الذهبي للطباعة و النشر، القاهرة، 2004.
- (16) طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، توزيع مكتبات مؤسسة الأهرام، مصر، 2000.
- (17) عبد السلام أبو قحف ، السياسات التسويقية ، دار الرضا للنشر، عمان، 2000.
- (18) عبد الكريم الحيوري، التسويق الناجح: أساسيات التسويق، [د ب ن] ، 2000.
- (19) عبد الله عبد الرحيم ، التسويق المعاصر ، دار الناشر والمؤلف، القاهرة، 1988.
- (20) على فلاح الزعبي، إدارة التوزيع: مدخل تطبيقي متكامل، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2010.
- (21) عمرو خير الدين، التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات، مكتبة عين الشمس، مصر، 1997.
- (22) فهد سليم الخطيب، محمد سليمان العواد، مبادئ التسويق، دار الفكر للطباعة و النشر، عمان، 2000.
- (23) قحطان العبدلي، إستراتيجيات التسويق، دار زهوان للنشر و التوزيع، عمان ، 1999.
- (24) كادريكو ، مقدمة في التقنيات التجارية ، دار الابداع للنشر، عمان، 1976.
- (25) محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق مدخل سلوكي، ط2، دار المستقبل للنشر و التوزيع، الأردن، 1999.

- (26) محمد السعيد عبد الفتاح ، إدارة التسويق الدار الجامعية للطباعة و النشر ، مصر، 1995.
- (27) محمد الصيرفي، مبادئ التسويق: دراسة نظرية تطبيقية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية ، 2005.
- (28) محمد باشا ، محمد رسلان الجيوسي، مبادئ التسويق الحديث، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- (29) محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان ، 2011.
- (30) محمد حافظ الحجازي، المقدمة في التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- (31) محمد زاهو دعبول وأخرون ، مبادئ تسويق الخدمات ، دار الرضا ، دمشق، 2003.
- (32) محمد صالح المؤذن ، مبادئ التسويق ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008.
- (33) محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- (34) محمود جاسم الصميدعي ، رشا محمد يوسف الساعد ، إدارة التسويق ، ط2، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
- (35) محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- (36) محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- (37) مهدي حسن زويلف، أحمد القطامين، الرقابة الإدارية : مدخل كمي، دار حنين مكتبة الفلاح، عمان، 1995.
- (38) ناجي معاد ، رائف توفيق، أصول التسويق: مدخل تحليلي، دار وائل للنشر ، عمان ، 2010.
- (39) هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، دار وائل للنشر، عمان ، 2000.

اللغة الفرنسية:

1. A, daynn, manyal de distribution, édition châteaux de science, paris 1976.
2. Belch,G.E and M.A belch, introduction of advertising and promotion
3. Cedric rucroq, la distribution, Matale jnin sophie la grage, paris , 1994.
4. Chirouze (y), les choix des canaux de distribution, edition René, paris, 1982.
5. Foel falias, canoux de distribution, ency depédie de gestion économique, paris, 1989.
6. Homewood, il, Irwin, 1993.
7. I.D.Ford, Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks, New York, 1990.
8. J.Habermas, Towards a Rational Society, Heinemann home, Oxford, 1997.
9. J.haw, la distribution, édition d'organisation, paris, 1978.

- 10.J.m Carmen, paradymms for marketing theory, macmillan press, london, 1980.
- 11.Jacque orsoni, J.P, hekfer , marketing, vibert, paris 1998.
- 12.Jaques lenderive et denis lindon, théorie et pratique du marketing, édition René pub, paris, 1997.
- 13.Joel evan, barry , marketing, Macmillan publishing co, new York, 1982.
- 14.Karster. blow, physical distribution under the new marketing concept , distribution company, London, 2008 .
- 15.Kotler.PH, dubois.b, marketing et management, édition garcen, paris, 1992.
- 16.Kotler.PH, principles of marketing, prentice, hill new jersey, 2004.
- 17.Levitt .tr, marketing myopia, harvard business review, Houghton miffing company, boston, 1960.
- 18.M.baker, marketing theory and practice, macmillan press ,london, 1995.
- 19.P.kotler, marketing management, prentice hall, Canada, 2006.
- 20.P.kotler, broadening, Journal of Marketing, Boston, 1972.
- 21.Y.chirouze, le marketing stratégique : segmentation positionnement mix et politique, ELLIPSES,paris,1995.

EPE LES MOULINS BENI HAROUN FILIALE GROUPE SMID
au Capital de 600.000.000.00

UPC FERDJIOUA

Tél: 031.59.94.69 Fax: 031.59.94.64

RC n° 98B/0322044 n° Art. 43020300131 C.F n° 099843019064900

Cpte n° 673300049/61300 Cpte n° 834300168/39300

Bon de Livraison

N°: 001316 Date: 19/05/2013

Client: ~~000017~~ ~~SARL MABOUA~~

Adresse: ~~ZONE INDUSTRIELLE BERTHAL ANABA~~

N.I.S: ~~000823020555427~~

Art. d'imposition: ~~23020001802~~

Facture: 001316 du: 19/05/2013

Produit	Description du Produit	U.M	Qté à Livrer
00000023	SEMOULE POUR PATES ALIMENTAIRES	QL	149,80

pour affectation

Visa Client

Visa Sce Vente

EPE LES MOULINS BENI HAROUN FILIALE GROUPE SMIDE au Capital de 600.000.000.00

UPC FERDJOUA
Tél: 031.59.94.69 Fax: 031.59.94.64
RC n° 98B/0322044 n° Art. 43020300131 C.F n° 099843019064900
Cpte n° 673300049/61300 Cpte n° 834300168/39300

FACTURE

N° : 001316

Date : 19/05/2013

Cliant : ~~008911~~

~~SARL MABBOUBA~~

Adresse : ~~ZONE INDUSTRIELLE BERAHAL ANNABA~~

N.I.S : ~~080323020558427~~

R.C : ~~8080862007~~

Article d'imposition : ~~0020031002~~

Mode Reglement : ~~à l'acte~~

Réf. Reglement : ~~Prépayé~~

Référence : *****

Compte : *****

Réf.	Description du Produit	U.M	Quantité	Prix H.T	Montant H.T	T.V.A
00000023	SEMOULE POUR PATES ALIMENTAIRES	QL	149,80	3 335,00	499 583,00	

Payé
cyrcal

	TVA 0%
Mt. H.T	499 583,00
Mt. T.V.A	0,00

Montant Hors Taxes 499 583,00

Montant TVA

Arrêté la présente facture à la somme de :

QUATRE CENT QUATRE-VINGT DIX NEUF MILLE CINQ CENT QUATRE-VINGT
TROIS DINARS ET ZÉRO CENTIMES

Montant TTC 499 583,00

tabli par :