

## تمهيد

يشمل قطاع التجارة على مجموعة من المؤسسات التي تمارس نشاطا أساسيا ألا وهو التوزيع، الذي يعتبر أحد العناصر الأربعة المكونة للمزيج التسويقي هذا الأخير تقوم من خلاله المؤسسة باستهداف الجزء السوقي الذي تختاره محاولة إشباع حاجات ورغبات المستهلكين المستهدفين بكفاءة وربحية لضمان استمراريتها، وبالتالي فإن التوزيع له مساهمة كبيرة في جعل تصريف السلع سهلا و ميسرا من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها، في الأماكن والأوقات المناسبة، كما يساهم في تحقيق رضا المستهلك.

ومع التطورات العميقة التي شهدتها العالم بفضل التقدم في العلم والتكنولوجيا والذي مس جميع المجالات منها التوزيع، رافقه ذلك تغير في نمط وسلوك شراء المستهلك، الأمر الذي أدى بالمحلات إلي التميز عن طريق الزيادة في حجم مساحتها وتبنيها تقنيات بيع حديثة تتماشى مع حاجات ورغبات الزبائن.

نتعرض في هذا الفصل إلى أربع مباحث:

- 1- سياسة التوزيع،
- 2- الأشكال التنظيمية لقنوات التوزيع،
- 3- أنواع محلات التجزئة،
- 4- التوزيع الواسع في الجزائر.

## 1- سياسة التوزيع

يعد التوزيع أحد العناصر الأساسية المكونة للمزيج التسويقي واعتباره حلقة وصل بين المؤسسة وزبائنهما، حيث يساهم في إيصال المنتجات إلى المستهلك. وعليه سنتعرض في هذا الجزء إلى الطريق الذي تسلكه السلعة من المنتج إلى المستهلك، بعد التعرف أولاً إلى مختلف تعاريفه ووظائفه وأهميته.

### 1-1- تعريف التوزيع

لقد تمت معالجة موضوع التوزيع من قبل مجموعة من الخبراء التسويقيين وكل واحد منهم وضع مفهوماً من منطلق ممارسته اليومية وخبرته لذا نجد عدة تعاريف:

#### - التعريف الأول

يعرف التوزيع على أنه "مجموع النشاطات التي تتم أو تبدأ فعلياً من لحظة دخول المنتج بشكله الإستعمالي إلى المحل التجاري العائد للمنتج أو آخر محول، إلى لحظة وصوله إلى المستهلك"<sup>1</sup>.

#### - التعريف الثاني

يعرف التوزيع على أنه "مجموعة من العمليات التي من خلالها يخرج المنتج من طرف المنتج ويوضع تحت تصرف المستهلك أو المستعمل"<sup>2</sup>.

#### - التعريف الثالث

يعرف التوزيع على أنه "مجموعة من الوظائف المحققة من طرف المنتج بمساهمة أو عدم مساهمة مؤسسات أخرى وذلك من وقت وصول المنتج إلى مرحلته النهائية إلى غاية وصوله إلى المستهلك النهائي في المكان والزمان المناسبين بالكميات المناسبة لإحتياجات المستعمل"<sup>3</sup>.

#### - التعريف الرابع

يعرف التوزيع على أنه "النشاط الذي يساعد على انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل، بكفاءة وفعالية، وبالكمية والنوعية في الوقت المناسب ومن خلال قنوات التوزيع"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Leduc.R, Initiation aux techniques commerciales, Entreprise moderne d'édition, Paris, 1976, p81

<sup>2</sup> Dubois.P, Jolibert.A, Le Marketing fondament et Pratique, 3<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, 1998, p523

<sup>3</sup> Vandercammen.M, Jospin Pernet.N, La Distribution, 1<sup>ère</sup> édition, Edition de Boeck, Bruxelles, 2004, p26

<sup>4</sup> محمود جاسم الصمدي، إستراتيجية التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان،

## - التعريف الخامس

يعرف التوزيع على أنه " توفير المنتجات في المكان المناسب بالكميات الكافية، الموافقة للأذواق والاحتياجات والاختيارات في الوقت المناسب، مصحوبة بالخدمات اللازمة للبيع والصيانة للزبون"<sup>1</sup>.

من خلال هذه التعاريف يمكننا القول بأن جميعها تتفق على أن التوزيع هو مجموعة من الأنشطة التي تعمل على انسياب أو تدفق المنتجات بعد الانتهاء من عملية إنتاجها إلى غاية وصولها إلى المستهلك في الوقت والمكان المناسبين، من أجل إرضاء المستهلك.

مما سبق يتضح أن للتوزيع دور أساسي يتمثل في تقريب العرض مع الطلب، ضمن شروط يجد فيها كل من المنتج والمستهلك منفعتة الخاصة، كأن يسمح للمستهلك الحصول بسهولة على السلع التي يحتاج إليها مع اختيارات كافية دون بدل جهد<sup>2</sup>.

## 1-2- أهمية التوزيع

كما أشرنا سابقا بأن التوزيع يضمن عملية انسياب السلع والخدمات من مصادرها إلى حيث تواجد المستفيدين منها في الوقت المناسب والمكان المحدد، بمعنى من المنتج إلى المستهلك لهذا سنتطرق لأهمية التوزيع بالنسبة إلى كليهما:

### \* بالنسبة للمنتج

للتوزيع أهمية كبيرة بالنسبة للمنتج له الفضل في تنظيم العملية الإنتاجية بصورة دائمة، كما أنه يحافظ على السلع أثناء التخزين والنقل ويضمن كفاءة المخازن. دون أن ننسى أنه يحقق أقصى مرونة في السيطرة على قنوات التوزيع ونقل المنتجات إلى الزبون. وأخيرا إذا ما تم القيام بمختلف أنشطته بطريقة فعالة سيحقق ميزة تنافسية أكيدة للمنتج.

### \* بالنسبة للمستهلك (الزبون)

تتمثل أهمية التوزيع بالنسبة للزبون في النقاط التالية:

- الإسهام في تعريف الزبون بالأعداد الكبيرة والهائلة من السلع والخدمات عن طريق قيامه بوظيفة النقل وعرض وترتيب السلع في أماكن وأوقات تواجد الزبون، هذا يعني أن غياب مختلف أنشطة التوزيع تؤدي إلى صعوبة حصول الزبون على السلع والخدمات التي يريدتها بسهولة بل بتكاليف مرتفعة ومشقة كبيرة،

<sup>1</sup> Lendrevie. J, Lindon. D, Mercator:Théorie et Pratique du marketing, 5<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 1997, p332

<sup>2</sup> Helfer. J-P, Orsoni. J, Marketing, 6<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2000, p317

- يعمل على وضع المنتج في متناول الزبون في المكان والزمان الذي يرغب فيه، مع تقديم الخدمات المرافقة له،
- يعمل كأداة تحقيق توازن بين المعروض من السلع والطلب عليها عن طريق نشاط التخزين والنقل، حيث يتم تخزين السلع الموسمية لوقت طلبها والحاجة إليها، كما يعمل على طرح المنتجات التي تكون مفترقة في السوق بكثرة،
- تقسيم وتفكيك الأحجام الكبيرة من المنتجات إلى أحجام متوسطة أو صغيرة تكون في متناول الزبون.

### 1-3- وظائف التوزيع

يقوم التوزيع بعدة وظائف ضرورية ومهمة لتوجيه المنتجات من المؤسسات المنتجة إلى غاية المستهلك أو المستعمل النهائي. وتتمثل هذه الوظائف في الوظائف المادية، الوظائف التجارية، ووظائف الجملة، ووظائف التجزئة ونوضحها كالتالي:

#### 1-3-1- الوظائف المادية

- تتمثل الوظائف المادية في مجموعة من العمليات، تنفذ من قبل المؤسسة حيث تسمح بتسيير حركة المنتجات من مرحلة إعدادها إلى مرحلة استعمالها. وتتمثل هذه الوظائف في<sup>1</sup>:
  - النقل: هو مرور المنتجات من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك.
  - التجزئة: ينتج المنتجين البضائع بكميات كبيرة، إذن يجب تقسيمها إلى أجزاء صغيرة تقابل حاجيات كل زبون، تاجر تجزئة أو تاجر جملة.
  - التخزين: يسمح بتعديل الاختلال بين فترة إنتاج البضائع ووقت استعمالها.

#### 1-3-2- الوظائف التجارية

- تتمثل الوظائف التجارية في جميع العمليات التي تتم قبل وبعد البيع وهي<sup>2</sup>:
  - التشكيلية: هي عملية تمكن من جمع عند نفس الوسيط عدة أنواع من المنتجات بحيث تقدم اختيارات متعددة وكافية ومطابقة أو متماشية مع احتياجات الزبون.
  - الإعلام: المعلومات الموجهة نحو المستهلكين تخص أساسا المنتجات وأماكن تواجدها أو توفرها والمعلومات الموجهة إلى المؤسسة المنتجة عبر الوسطاء تخص رغبات وأماني أو تطلعات المستهلكين.

<sup>1</sup> Delerm. S et autres , Les Bases du marketing, 4<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2004, p164

<sup>2</sup> نصيب رجم، إدارة أنظمة التوزيع: تطبيقات ودراسة حالة، دار العلوم، عنابة، 2006، ص53

### 1-3-3- وظائف الجملة

هذه الوظائف تتمثل في شراء البضائع من المنتجين أو المصدرين وتخزينها ثم إعادة بيعها لتاجر التجزئة<sup>1</sup>. وهي عموماً تؤمن من طرف مؤسسات مختصة أو من طرف منتجين أنفسهم ولكن تمارس أكثر من قبل مراكز الشراء وتعاونية التجار.

### 1-3-4- وظائف التجزئة

هذه الوظائف تتمثل في تموين البضائع من أجل إعادة بيعها للمستهلك النهائي.

من خلال ما سبق نجد بأن هذه الوظائف قد تقوم بها المؤسسة المنتجة، أو قد يتم اللجوء للوسطاء فهم لديهم فعالية في انجاز بعض الوظائف بحيث يعرضون على المنتج خبرة لا يمكنه اكتسابها بالتدرج، فالوسطاء يقومون بتقديم خدمات لكل من المنتج و المستهلك.

\* بالنسبة للمستهلكين يقوم الوسطاء بتقديم الخدمات التالية<sup>2</sup>:

- توفير تشكيلات كبيرة من السلع، في أماكن قريبة من المستهلكين مما يترتب على ذلك توفير الوقت والجهد للمستهلكين،

- إعطاء خدمة الائتمان للمستهلكين مما يمكن المستهلكين من الحصول على السلع والخدمات واستخدامها حينما يحتاجون إليها،

- تقديم خدمات يترتب عليها تحقيق مزايا نقدية للمستهلكين مثل توصيل السلع للمنازل ومساعدة رجال البيع للمستهلكين في اختيار السلع المناسبة.

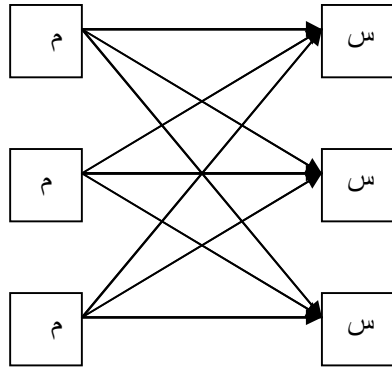
\* بالنسبة للمنتجين فيقوم الوسطاء بأداء الخدمات التالية:

- يقوم الوسطاء من تجار الجملة وتجار التجزئة بالمساعدة على تبسيط عمليات الاتصالات بين المنتجين والمستهلكين، والشكل التالي يبين ذلك:

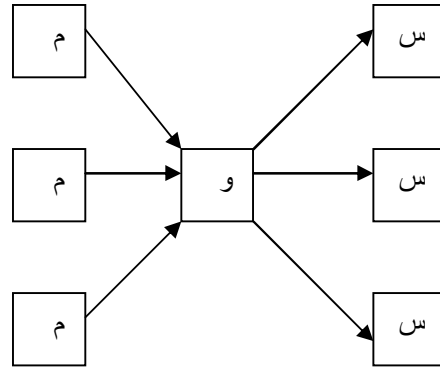
<sup>1</sup> Yao N'Gussan. P, Cours de Distribution – Merchandising, p6, voir le site web: [http : www. Marketing étudiant .FR](http://www.Marketing-étudiant.FR), (8/11/2008)

<sup>2</sup> شريف أحمد شريف العاصي، التسويق: النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص306

الشكل رقم (1): مساهمة الوسيط في تخفيض عدد الاتصالات



عدد المعاملات  
 $9 = 3 \times 3 = \text{م} + \text{س}$   
 س: مستهلك



عدد المعاملات  
 $6 = 3 + 3 = \text{م} + \text{س}$   
 م: منتج  
 و: وسيط

المصدر:

Kotler.P et autres, Marketing management, 12<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, Paris, 2006, p538

من خلال الشكل يتضح أنه في حالة عدم وجود الوسطاء كما يظهر في الجهة اليسرى من الشكل، المنتجون الثلاثة يبيعون مباشرة لثلاثة مستهلكين، وعليه تنتج 9 معاملات. لكن باللجوء إلى الوسطاء ستخفض عمليات الاتصال إلى 6 معاملات أي ثلاثة منتجين يمرون على وسيط واحد.

- كما يقوم الوسطاء بمساعدة المنتجين بتوفير تكاليف التخزين، و تقليل المخاطر المالية بمجرد انتقال ملكية السلع المباعية إلى الوسطاء حيث يتحملون الخسائر في حالة عدم بيع السلعة.

- يقوم الوسطاء أيضا بإيصال المعلومات السوقية إلى المنتجين وذلك من خلال تعريفهم بأنواع السلع التي عليها إقبال كبير من المستهلكين، بالإضافة إلى رغبات وحاجات المستهلكين<sup>1</sup>.

1-4- قنوات التوزيع

بعد تطرقنا لوظائف التوزيع فان هذه الأخيرة يتم تنفيذها من طرف قنوات، ويعتبر القرار الخاص باختيار هذه القنوات من أهم القرارات التي تواجه المسؤولين وتؤثر على النشاط التسويقي في أي مؤسسة من المؤسسات.

<sup>1</sup> شريف أحمد شريف العاصي، مرجع سبق ذكره، ص 309

### 1-4-1- أهمية قرار اختيار قنوات التوزيع

يؤثر قرار اختيار قنوات التوزيع من جهة على أهداف المؤسسة المتمثلة في تعظيم الربح وزيادة رقم الأعمال فبعض أنظمة التوزيع تستطيع إيقاف نشاطات المؤسسة، إضافة إلى هذه الأهداف الزيادة في حجم الإنتاج من أجل الاستفادة من وفورات الحجم، و زيادة الحصة السوقية حتى تنمي المؤسسة قدرتها التفاوضية أمام الممولين<sup>1</sup>.

من جهة أخرى قناة التوزيع التي تختارها المؤسسة لها تأثير مهم على العناصر الأخرى للمزيج التسويقي. فالخط الإنتاجي للسلع والتسعير والترويج والقرارات المتصلة بها تستند بقوة إلى نوع قناة التوزيع التي تختارها المؤسسة، وهذا ما يبين ترابط قرارات إستراتيجية التسويق<sup>2</sup>. وهي موضحة كالتالي<sup>3</sup>:

\* **توزيع - المنتج:** نجد المنتجات التي تتميز بالجودة تقوم المؤسسات ببيعها من خلال اللجوء إلى التوزيع الوحيد.

\* **توزيع - سعر:** في التوزيع المكثف نجد سعر الاختراق و في التوزيع الوحيد سعر الفرز. كذلك سياسة السعر لها دور مهم في القرار المتعلق بالميزانية المرجعية الذي يتخذه الموزع والذي قد يكون سبب نزاع بين قنوات التوزيع.

\* **توزيع - الإشهار:** عند إعداد الحملة الإشهارية يجب الأخذ في الاعتبار وفرة المنتجات فعند إطلاق الإشهار ووجد هناك إقبال كبير من الزبائن على المنتجات، في هذه الحالة ينبغي أن يكون هناك مخزون كاف من المنتج في نقطة البيع. وبنجاح الحملة الإشهارية نستطيع تعديل شبكة التوزيع حيث نمر من التوزيع الوحيد إلى التوزيع المكثف.

نستنتج مما سبق أن أي خطأ في اختيار نوعية القنوات التوزيعية يكون له أثر كبير في فشل السلعة أو الخدمة.

### 1-4-2- تعريف قناة التوزيع

هناك عدة تعاريف:

يمكن تعريف قناة التوزيع بأنها "الطريق الذي تأخذه السلعة لكي تصل من المنتج إلى المستهلك الصناعي أو المستهلك النهائي"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Vandrcammen.M, L'essentiel Pour comprendre,decider, agir,1<sup>ère</sup> édition, Edition de Boeck, Belgique, 2002, p400

<sup>2</sup> اريك وباري دايفر، التسويق الناجح، الدار العربية للعلوم، الطبعة الأولى، بيروت، 1997، ص 78

<sup>3</sup> Vandrcammen.M, Op-cit, p401

<sup>4</sup> فريد كورتل، مدخل للتسويق، الطبعة الأولى، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 41

كما يمكن تعريفها "المسار الذي يسلكه المنتج من المنتج إلى المستهلك"<sup>1</sup>. ويعرفها ستارن و أنسارى ب "مجموعة من المؤسسات التي لديها مسؤولية توفير المنتجات والخدمات للمستهلك"<sup>2</sup>.

من خلال هذه التعاريف يتضح لنا أن قناة التوزيع ما هي إلا الطريق الذي تمر من خلاله السلع والخدمات من المنتجين إلى الزبائن عن طريق مجموعة من المؤسسات أو الأفراد تمثل حلقة وصل بين المنتج والمستهلك. وقناة التوزيع يمكن أن تأخذ عدة أنواع.

### 1-4-3- أنواع قنوات التوزيع

تختلف قنوات التوزيع من حيث عدة عوامل ولا يمكن لنا الاعتماد على معيار واحد لتصنيفها. فالميزة الأساسية لقناة التوزيع تعود إلى عدد الوسطاء بين المنتج والمستهلك، كما يمكن تصنيفها حسب شكل أو نمط تنظيمها، وسوف نتطرق إلى هذا التصنيف في المبحث التالي بالتفصيل. أما الآن فسوف نعتد على عدد الوسطاء لتصنيفها ويمكن التمييز بين القناة المباشرة، والقناة القصيرة والقناة الطويلة.

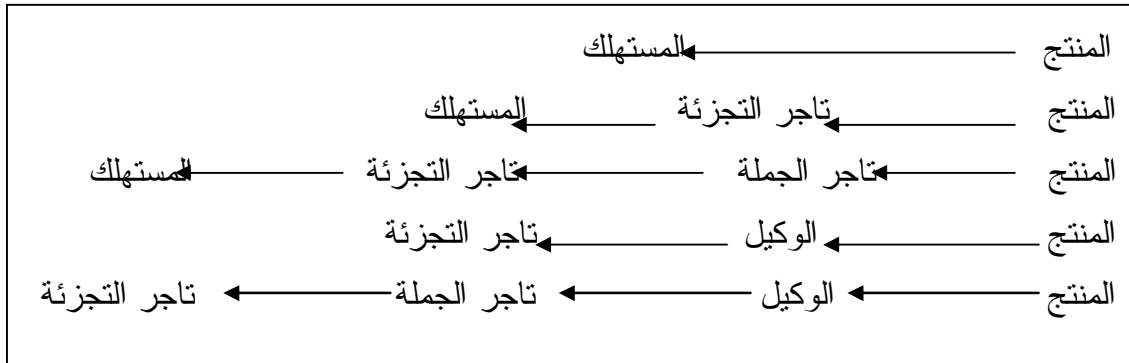
- القناة المباشرة: تعرف بعدم وجود أي وسيط بين المنتج والمستهلك.

- القناة القصيرة: تتميز بوجود وسيط واحد فقط بين المنتج والمستهلك.

- القناة الطويلة: تتميز بوجود على الأقل مستويين من الوساطة.

سوف نوضحها في الشكل التالي:

### الشكل رقم (2): قنوات التوزيع حسب الطول



المصدر:

عبد المعطي الخفاف، هندسة التسويق، الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان، 2007، ص110

<sup>1</sup> Cliquet.G et autres, Management de la distribution, Dunod, Paris, 2003, p92

<sup>2</sup> Dubois.P, Jolibert.A, Op-cit, p533



يتضح من الشكل السابق أن قناة التوزيع قد تكون مباشرة وقصيرة أي من المنتج إلى المستهلك. كما قد تكون غير مباشرة أي متوسطة أو طويلة ويتم الاعتماد فيها على وسطاء، قد يكونون وسطاء وظيفيون مثل الوكلاء أو السماسرة أو وسطاء تجار مثل تاجر الجملة أو تاجر التجزئة.

وكل قناة لديها إيجابيات وسلبيات وهي موضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم(1):مزايا وسلبيات قنوات التوزيع**

القناة	المزايا	السلبيات
المباشرة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معرفة جيدة للسوق،</li> <li>- ربح هامش الوسطاء(تاجر الجملة والتجزئة)،</li> <li>- المراقبة الجيدة للتوزيع،</li> <li>- خدمة الزبون من خلال البطاقة،</li> <li>- رد فعل سريع أمام تغيرات البيئة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضرورة توفر المنتج على مخزون هام،</li> <li>- قدرة مالية كبيرة،</li> <li>- ارتفاع تكاليف التخزين.</li> </ul>
القصيرة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ربح هامش تاجر الجملة،</li> <li>- خدمة ما بعد البيع،</li> <li>- معرفة جيدة لحاجات المستهلك،</li> <li>- انخفاض تكاليف الاتصال بالوسطاء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحتاج القيام بأعمال ترويجية نحو المستهلكين،</li> <li>- ضرورة الاحتفاظ بمخزون هام،</li> <li>- إفلاس بعض تجار التجزئة،</li> <li>- غياب الرقابة على القناة.</li> </ul>
الطويلة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخفيض تكاليف النقل والتخزين،</li> <li>- مساهمة الوسطاء في إفادة المنتج بمعلومات دقيقة عن السوق،</li> <li>- تغطية جيدة للسوق،</li> <li>- إطلاق سريع للمنتجات بالاعتماد على تجار الجملة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يصبح المنتج تابعا لتاجر الجملة ويخسر الصلة بين تاجر التجزئة،</li> <li>- خسارة المنتج مراقبة توزيع منتجاته،</li> <li>- فقدان المنتج الاتصال بالمستهلكين النهائيين،</li> <li>- تخفيض هامش المنتج.</li> </ul>

**المصدر:**

من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

Vandercammen.M, Jospin Pernet.N, La Distribution, 1<sup>ère</sup> edition, Edition de Boeck, Bruxelles, 2004, pp 57-61

يتبين من خلال الجدول السابق أن كل قناة لديها إيجابيات وسلبيات، وحتى تقوم المؤسسة الاختيار بين هذه القنوات عليها أن تدرك جيدا مزايا وسلبيات كل قناة.

#### 1-4-4- معايير اختيار قنوات التوزيع

إن اختبار قنوات التوزيع لا يتم بصورة عشوائية بل بناء على دراسات تتعلق بالسوق والوسطاء والمؤسسة، ويعتبر اختيار قنوات التوزيع من أهم القرارات التي تتخذها المؤسسة لأن هناك عوامل تؤثر على هذا الاختيار منها<sup>1</sup>:

##### \* العوامل الخاصة بالسوق

- نوع السوق: لا بد أن يختلف السلوك الشرائي الخاص بكل من سوق المستهلك النهائي وسوق المشتري الصناعي، مما يؤدي إلى اختلاف طرق التوزيع المناسبة لكل منهما فيناسب التوزيع غير المباشر سوق المستهلك النهائي والتوزيع المباشر سوق المشتري الصناعي.

- عدد المستهلكين المرتقبين: كلما كان السوق محدود يتكون من عدد محدود من المشتريين أمكن الاعتماد على التوزيع المباشر ولكن مع زيادة عدد المشتريين يكون من الأنسب الاعتماد على الوسطاء.

- التمرکز الجغرافي: كلما كان المشتريين المترقبين في مناطق جغرافية محدودة كلما اعتمد المنتج على التوزيع المباشر والعكس.

- حجم الطلبية: كلما زاد حجم التوريد الخاص ببعض الزبائن كلما كان من الأنسب الاعتماد على التوزيع المباشر أما بالنسبة للزبائن الذين يطلبون كميات محدودة فمن المناسب الاعتماد على تجار الجملة في التعامل معهم.

##### \* العوامل الخاصة بالمنتج

تساعد خصائص المنتج أيضا في اختيار أنسب قناة توزيع. فالمنتجات سريعة التلف عادة ما يتم الاعتماد في توزيعها على قنوات قصيرة. فمؤسسة كوكاكولا تستخدم ماكينات البيع الآلية المنتشرة لتوزيع مشروباتها، وهي قناة قصيرة نسبيا وتبيع حوالي 10% من حجم مبيعات المؤسسة. كما تقوم مؤسسة Kraft Foods بتوفير البيئزا المجمدة إلى زبائنها من خلال ماكينات البيع الآلية بعد تقديمها ساخنة إلى الزبون في أقل من 90 ثانية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عصام الدين أبو علفة، لتوزيع الاستراتيجيات، المفاهيم، العمليات النظرية والتطبيق الجزء الثاني، مؤسسة طيبة للنشر، القاهرة، 2000، ص ص 25-27

<sup>2</sup> علاء الغرباوي وآخرون، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 251

أما المنتجات المعقدة يفضل الاعتماد على التوزيع المباشر وذلك حتى يمكن تقديم خدمات ما بعد البيع. كذلك كلما ارتفع سعر السلعة كان من الأفضل الاعتماد على التوزيع المباشر وكلمما انخفض سعر السلعة كان من الأفضل الاعتماد على الوسيط.

#### \* العوامل الخاصة بالوسيط

- الخدمات المقدمة من الوسيط: كلما كانت الخدمات التي يقدمها الوسيط جيدة ولا يستطيع المنتج تقديمها أو يستطيع ولكن بتكلفة أعلى من تكلفة الوسيط، كلما اتجه لتفضيل التوزيع غير المباشر.

- مدى توفر الوسيط الذي يرغب المنتج في التعامل معهم: قد يلجأ المنتج إلى التوزيع المباشر عند عدم رضاه عن الوسيط الحاليين لتعاملهم في المنتجات المنافسة أو لعدم رغبة الوسيط في إضافة خط جديد لمنتجاتهم.

- اتجاهات الموزعين نحو سياسة المنتج: قد يتعذر على المنتج الاعتماد على التوزيع غير المباشر أحيانا عندما لا يوافق الموزعين على سياسات المنتج، فبعض الوسيط قد يرفض بيع السلعة إذا ما قام المنتج ببيعها أيضا للمنافسين الموجودين في نفس المنطقة.

#### \* عوامل خاصة بالمؤسسة

- الرغبة في الرقابة على القناة: قد تلجأ المؤسسة إلى الاعتماد على التوزيع المباشر حتى يمكنها الرقابة والسيطرة على عملية توزيع منتجاتها، رغم ارتفاع التكلفة الناتجة عن ذلك. وبواسطة الرقابة على التوزيع يمكن للمنتج القيام بالترويج المطلوب وضمان بيع السلعة بالسعر الذي يراه مناسباً.

- توفر المهارات التسويقية: تتأثر قرارات القنوات بدرجة توفر الكفاءات التسويقية للمؤسسة فعند عدم توفر هذه الأخيرة يكون من الضروري الاعتماد على التوزيع غير المباشر.

- موارد المؤسسة: يمكن للمؤسسة ذات الموارد المالية الكافية تكوين القوى البيعية الخاصة بها بالإضافة إلى تخزين منتجاتها ومنح الائتمان، أي يمكنها الاعتماد على التوزيع المباشر. أما في حالة نقص الإمكانيات المالية المطلوبة للقيام بالخدمات الخاصة بالتوزيع تلجأ المؤسسة للاعتماد على التوزيع غير المباشر.

### \*العوامل الخاصة بمحيط المؤسسة

تتمثل العوامل الخاصة بمحيط المؤسسة في<sup>1</sup>:

- **خصائص المنافسين:** اختيار قناة التوزيع يتأثر لحد ما بخصائص المنافسين، فالمنتج القوي يمكن أن ينافس قنوات التوزيع أخرى تقوم تقريبا ببيع نفس السلعة أو تحاول استخدام قنوات توزيع مخالفة لمنافسيها وبهذا تحقق أهداف أفضل.
- **عوامل اقتصادية:** عندما تكون ظروف الاقتصاد تتسم بالكساد، فإن المنتجين ستكون لديهم الرغبة في توصيل منتجاتهم إلى السوق بصورة اقتصادية وهذا يعني باستخدام قنوات قصيرة.
- **التشريعات الحكومية:** بعض الدول تفرض سياسات معينة على المنتجين عند توزيع سلع معينة خوفا من الاحتكار لأسباب صحية أو أمنية، كما قد تمنعها من اختيار قنواتها التوزيعية كالاتراط مثلا أن يكون التصدير للأسواق الخارجية عن طريق مكاتب حكومية وهكذا.

### 1-5-1- تحديد الكثافة التوزيعية

بعد قيام المؤسسة بدراسة العوامل المؤثرة على قنوات التوزيع ومعرفة طول القناة التوزيعية التي تريد اختيارها بين التوزيع المباشر والتوزيع غير مباشر وعلى افتراض أن التوزيع غير المباشر من خلال الوسطاء هو الأفضل، تقوم المؤسسة بعد ذلك إتخاذ قرار فيما يخص عدد الوسطاء الذين سنتعامل معهم، ويكون أمام المؤسسة ثلاثة اختيارات هي:

### 1-5-1-1- التوزيع الشامل(المكثف)

يقصد به توفير السلعة أو الخدمة في أكبر عدد ممكن من قنوات التوزيع و تصلح هذه السياسة لتوزيع السلع الميسرة الواسعة الانتشار والتي يرغب المستهلك في الحصول عليها بأقل جهد ممكن، ويمكن استخدام آلات البيع ومحلات التجزئة الصغيرة لخدمة هذا العرض<sup>2</sup>.  
في حالة إتباع هذه السياسة على المنتج أن يأخذ في الاعتبار ما يلي<sup>3</sup>:

- ليس من الضروري على كل تجار تجزئة أن يقبلوا عرض السلعة في محلاتهم فقد يتبعون سياسة عرض علامات محددة من السلعة وغالبا ما يختارون العلامات المعروفة في السوق. يأتي هذا السبب في الأجل الطويل لأن بعض قنوات التوزيع الجديدة كمحلات الخدمة الذاتية ومحلات الخصم ستقوم باستخدام سلعة المؤسسة لجذب المستهلكين، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص54

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2002، ص78

<sup>3</sup> هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، مرجع سابق، ص ص 44-45

سعر البيع بالتجزئة لهذه السلع وبالتالي إحداث نوع من الشك لدى القنوات التوزيعية ذات الشهرة في بيع سلعة أرباحها في انخفاض مستمر.

- بسبب التوزيع الشامل للمؤسسة فإنها تجد نفسها ملزمة بزيادة الترويج وذلك لتحفيز زبائنها بالتعامل مع هذه السلعة كونها غير مضمونة كباقي السلع الأخرى.

- يستلزم إتباع هذا النوع من التوزيع أن يكون المنتج متبعاً باستمرار إلى التغييرات التي تحدث في العادات الشرائية للمستهلكين، وقد ثبتت في عدة حالات وبالنسبة لكثير من السلع أن القنوات كانت تعتبر كافية لتوزيع سلعة معينة لم تعد كما كانت بسبب تغير العادات الشرائية للمستهلك.

### 1-5-2- التوزيع الانتقائي

في ظل هذا التوزيع يقوم المنتج بتوفير السلعة في محلات قليلة تكون منتقاة على أساس معايير معينة، سمعة الموزع، التزامه بالسعر المحدد من قبل المنتج، وهذا التوزيع يصح في حالة السلع التسويقية كالملابس وبعض الأجهزة الكهربائية. وقد تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التوزيع بعد تجربة التوزيع الشامل، ثم يتأكد لها من ضرورة إسقاط بعض الوسطاء من قنوات التوزيع بسبب ارتفاع التكاليف، أو قد تكون الخدمات المقدمة من طرف الوسطاء في ظل التوزيع الشامل غير كافية وغير معقولة.

و هذا التوزيع يكون في موقع وسط بين التوزيع الشامل والتوزيع الوحيد حيث يهدف المنتج من ورائه تجنب سلبيات هاتين السياستين خاصة سياسة التوزيع الشامل والحصول على النقاط الإيجابية الآتية<sup>1</sup>:

- قلة تكاليف التوزيع التي يتحملها المنتج لقلة عدد الوسطاء الذين يتعامل معهم،
- قلة احتمال حدوث عملية المضاربة في أسعار السلع بين الوسطاء،
- زيادة التفاعل بين الوسطاء نتيجة لشعورهم بأهمية الدور الذي يؤديه في بيع السلعة،
- سهولة ممارسة المنتج لعملية السيطرة على توزيع السلعة .

### 1-5-3- التوزيع الحصري

في هذا النوع من التوزيع يقوم المنتج باختيار موزع أو وكيل واحد في كل منطقة جغرافية أخذاً بعين الاعتبار سمعته في السوق و قدرته و الجهد الذي يستطيع أن يبذله فيما يخص سلعته في سوق معين، بينما يلتزم الموزع بتنفيذ بنود الاتفاقية و إتباع التوصيات الخاصة بالأسعار والترويج وعدم بيع سلع منافسة. ويمكن إتباع مثل هذه السياسة في حالة بيع السلع الغالية الثمن كالسيارات، والأثاث المنزلي، والآلات لأن مثل هذه المنتجات تحتاج أن يقوم الموزع بتقديم خدمات ما بعد البيع.

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، مرجع سابق، ص45

على العموم، إن التوزيع الوحيد يحقق للمنتج درجة عالية من الرقابة على منتجه بحكم عدم تعدد أطراف التوزيع سواء على قنوات توزيعية مختلفة أو على نفس القناة التوزيعية و أكثر ما يعاب على هذه السياسة أن المنتج في تعامله مع وكيل وحيد أو وسيط وحيد يتحمل مخاطر كبيرة بسبب عدم تعامله مع آخرين، ولكنها مع ذلك تمكن المنتج من استغلال كافة جهوده التسويقية وتوجهها لمنطقة أو سوق واحد<sup>1</sup>.

بعد قيام المؤسسة بتحديد عدد الوسطاء و اختيار كثافة التوزيع المناسبة، عليها أن تقوم بتقييم جهود الموزعين وهناك عدة طرق تستخدمها في ذلك وهي<sup>2</sup>:

- مقارنة المبيعات المحققة مع المبيعات المتوقعة،
- الإتجاهات البيعية للوسيط واتجاهات نصيبه في السوق،
- متابعة علاقة المستهلكين بالوسطاء والسعي لمعرفة مدى رضا المستهلكين عن الوسطاء من خلال إجراء مقابلات مع عينة من المستهلكين وسؤالهم عن درجة رضاهم عن الموزعين، فإن اتضح من هذه الدراسة أن أداء الموزعين غير مرضي تقرر المؤسسة الإبقاء عليهم، شطبهم أو تحسين أدائهم.

يتبين لنا من هذا المبحث أنه لا يمكن إيصال المنتجات إلى المستهلك بدون وظيفة التوزيع والتي تأتي بعد توفير المنتجات بالجودة والسعر المناسب. وترجع خصوصية وظيفة التوزيع إلى صعوبة اختيار قنوات التوزيع المناسبة إلى النتائج المترتبة على اختيار هذه القنوات لما لها من آثار طويلة الأجل يصعب تصحيح أخطائها في المدى القصير.

<sup>1</sup> أحمد شاكر العسكري، خليل إبراهيم الكنعاني، التوزيع: مدخل لوجستي دولي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر

عمان، 2004، ص 53

<sup>2</sup> فريد كورنل، مرجع سابق، ص 44

## 2- الأشكال التنظيمية لقنوات التوزيع

كما أشرنا في المبحث السابق هناك تصنيف آخر لقنوات التوزيع ظهر منذ السبعينات وهو على أساس نمط تنظيمها، هذا الذي يدل فعلا على التطور الحاصل في مختلف أجهزة التوزيع. فحسب هذا التصنيف، نجد القنوات غير المنظمة تتمثل في القناة التقليدية و القنوات المنظمة تتمثل في القنوات الحديثة. وسوف نسلط الضوء في هذا المبحث على الجانب الخلفي لهذه القنوات.

### 2-1- القناة التقليدية

في هذه القناة، تهدف أكثر من مؤسسة معا باستغلال الفرص التسويقية المتاحة في السوق نظرا لأن إمكانيات كل مؤسسة على حدى غير كافية للحصول على الأموال و حق الاختراع والإمكانيات الإنتاجية، بالإضافة إلى تقليل المخاطر. ويكون الارتباط بين المؤسسات التي تقع على نفس مستوى التوزيع، أو المشابهة لها في نوع النشاط، مثلا اندماج تاجر تجزئة مع تاجر تجزئة آخر يقوم بنفس النشاط الاقتصادي. ويمكن إجمال أهم الصفات أو الخصائص التي تتمتع بها القنوات التقليدية فيما يلي<sup>1</sup>:

- أنها تتكون من وحدات متفرقة،
  - تقوم كل وحدة بأداء مجموعة من الوظائف التوزيعية المتعارف عليها،
  - يتم التنسيق بين أعضاء القناة بصفة أساسية عن طريق المساومة و التفاوض،
  - أن الوحدات في إطار مثل هذه المؤسسات لا تستطيع غالبا تحقيق وفورات منتظمة،
  - عادة ما يكون مؤشر ولاء الأعضاء منخفضا كما أن هناك سهولة في الدخول إلى القناة،
  - نتيجة لكل ما سبق عادة ما تكون القناة غير مستقرة.
- وفي إطار القنوات التقليدية يوجد عدد كبير من منفيذ القرار الذين يتركز اهتمامهم على العلاقة بين حجم المبيعات والتكلفة والاستثمار في مرحلة واحدة فقط من عملية التوزيع. كما أن متخذي القرار يعتمدون على العرف السائد و العاطفة دون الاهتمام بالدراسات التسويقية في قراراتهم. مما سبق نستنتج أن القناة التقليدية تتميز بعدم وجود أي شكل من أشكال التنظيم، العلاقات بين المؤسسات المكونة للقناة غير منسقة، وتجزئة مراكز القرار التي تؤدي غالبا إلى النزاعات والتبذير وكما تتميز بغياب برمجة الأنشطة على المدى الطويل.
- و كرد فعل لذلك فقد ظهرت أشكال جديدة من تنظيمات القناة كطرق للتغلب على سلبيات القناة التقليدية و تحسين كفاءة وفعالية قناة التوزيع وتتمثل في القنوات الحديثة.

<sup>1</sup> عصام الدين أبو علفة، مرجع سابق، ص55

## 2-2- القنوات الحديثة

هي قنوات مسيرة تسييرا مركزيا و مبرمجة لتحقيق وفورات الحجم والتوزيع بكميات كبيرة من خلال عقد الصفقات الضخمة وتقديم الخدمات المطلوبة وذلك من خلال التكامل في أداء وظيفة التوزيع.

عند مقارنة القنوات التقليدية بالحديثة تبرز مزايا عديدة لهذه القناة، حيث نجد فيها ترابط بين الوحدات بساهمة كل منها في إيجاد تركيبة مثلى لوظائف التوزيع، وهناك تنسيق بين هذه الوحدات من خلال استخدام خطط تفصيلية وبرامج شاملة لتحقيق الوفورات المرتبطة بالقناة. كما يعد الدخول في هذه القناة محكوم بدقة بواسطة المتطلبات التي تضعها هذه القناة ووجود ولاء بين أعضائها يتم ضمانه عن طريق اتفاقية محددة أو عن طريق الملكية. أما مركز القوة يكون في مستوى واحد من القناة وذلك بحكم الملكية عكس ما هو في القنوات التقليدية هذه القوة تكون موزعة بين جميع الوحدات.

بالإضافة إلى هذه المزايا يتم فيها الاعتماد على القرارات العلمية المدروسة باستخدام الأساليب والمفاهيم التسويقية بدلا من الالتزام بالعاطفة كما هو الحال في القنوات التقليدية. في الأخير نستنتج أنه قد تم إنشاء هذه القنوات لتحقيق درجة من السيطرة و الرقابة على كل من تكلفة و جودة الخدمات التي يؤديها مختلف أعضاء القناة لذلك فان قوة هذه القنوات تستند إلى إستراتيجيتها من تحديد الأدوار عن طريق نقل و إسناد الوظائف التوزيعية للأعضاء.

بعد تعرفنا على مزايا هذه القنوات الحديثة فإنه يمكن ملاحظة البحث عن التنسيق ووفورات الحجم نجده في ثلاثة أنواع من هذه القنوات وهي: القنوات المسيرة، القنوات المندمجة وأخيرا القنوات المتعاقدة.

## 2-2-1- القنوات المسيرة

في هذه القناة مراحل الإنتاج و التوزيع تنسق ليس من خلال المشاركة في رأس المال و لكن من خلال سيطرة طرف واحد داخل القناة<sup>1</sup>. وبالتالي قائد القناة الذي هو أحد أعضاء القناة التوزيعية يقوم بتنسيق الأنشطة التسويقية من إنتاج و توزيع بين أطراف القناة التوزيعية من خلال العمل بروح فريق واحد ووضع برامج محددة يتم تطويرها باستمرار من أجل إنجاز هذه الأنشطة التسويقية بأفضل صورة ممكنة وبأقل ما يمكن من التكاليف، والوصول إلى الأهداف المتفق عليها. وللوصول إلى هذه الأخيرة يتعين على أعضاء القناة التعاون إلى مدى كبير ونقصد بالتعاون التخطيط معاً، و وضع نظام اتصال جيد وفعال، والتنسيق بين أعمالهم.

<sup>1</sup> Kotler. P et autres, Marketing Management, 12<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, Paris, 2006, p559



و للإشارة فإن:

- المشرف على إدارة هذه القنوات عادة هم المنتجون أنفسهم الذين يتمتعون بسمعة جيدة وشهرة كبيرة، أو تجار الجملة الذين يرغبون في فرض على تجار التجزئة مستويات دنيا للطلبات، أو كذلك تجار التجزئة الذين يفرضون شروط صارمة جدا للاستلام<sup>1</sup>.

- لا يوجد في هذا النوع من القنوات أي تنظيم رسمي إلا أن أعضاء القناة يتفقون بطريقة غير رسمية على برنامج توزيعي محدد يخدم أهدافهم.

ومن المؤسسات التي اتبعت هذا النظام كرافت لإنتاج الألبان، و مؤسسة جيلات لمنتجات العناية الشخصية، مؤسسة جنرال موتورز لصناعة السيارات<sup>2</sup>.

## 2-2-2- القنوات المندمجة

في هذا النظام المندمج، مراحل الإنتاج و التوزيع هي تابعة لمؤسسة واحدة<sup>3</sup>. كما يمكن تعريفها أيضا ب " يقوم عضو من القناة المندمجة بتحمل كل وظائف الشراء من المنتجين أو الإنتاج بنفسه إلى غاية التسليم للمستهلكين"<sup>4</sup>.

في هذا النوع من القنوات نلاحظ شكلين:

- إذا قام المنتج بامتلاك مؤسسات التوزيع وقام من خلالها بتوزيع منتجاته ليضمن إيصالها إلى المستهلك بنفس المواصفات التي يرغب فيها يكون بذلك قد حقق رقابة على عمليات التوزيع المختلفة حينها يطلق على هذا الاندماج بموجب هذا النظام للقناة بالاندماج للأمام. ومن أمثلة الشركات المنتجة التي اتبعت هذا النوع من التنظيم للقناة التي قامت بشراء مؤسسات وامتلاكها، شركة إلكتروك وشركة جودبير.

- كما قد تقوم إحدى مؤسسات التوزيع أيا كانت تجزئة أو جملة بالمشاركة في ملكية المؤسسات الموردة للسلع لها أو حتى تملكها بالكامل، يطلق على هذا الاندماج عندئذ بالاندماج للخلف، فتاجر الجملة مثلا قد يشارك في امتلاك المؤسسة المنتجة للسلع التي يتعامل فيها أو يملكها بالكامل.

يتبين لنا مما سبق أن هذا النوع من التنظيم للقناة يحقق درجة عالية من الكفاءة في أداء وظيفتي الإنتاج والتوزيع نتيجة لوجود جميع مكونات قناة التوزيع تحت ملكية واحدة، ولكنه لا يخلو من مساوئ ارتفاع التكلفة فقد لا تستطيع المؤسسة تحمل القيام به إلا تلك التي لديها إمكانيات مالية ضخمة.

<sup>1</sup> نصيب رجم، مرجع سابق، ص19

<sup>2</sup> محمد أمين السيد علي، أسس التسويق، الطبعة الأولى، دار النشر الوراق، عمان، 2000، ص271

<sup>3</sup> Kotler. P et autres, Op-cit, p559

<sup>4</sup> Dubois .P, Jolibert. A, Op-cit, p534

## 2-2-3- القنوات المتعاقدة

تطور القناة المندمجة قاد بعض التجار المستقلين أخذ ذمة إفرادهم و التعاون من أجل التصدي للمنافسة لمختلف أشكال التوزيع المندمج. فمن أجل الشراء بأحسن الشروط، والحصول على تسهيلات ائتمانية وأسعار ذات مزايا لا بد على التجار أو المؤسسات من الارتباط والتعاون، عن طريق الأنظمة المتعاقدة التي اقترحت على التجار المستقلين هياكل جد مناسبة يحقق من خلالها الأهداف السابقة. فيتم التعاقد عن طريق الاتفاق كتابة على توزيع النشاطات التسويقية بصورة عامة والنشاطات التوزيعية بصورة خاصة بين أطراف قناة التوزيع، بحيث يكون كل طرف ملزم من الناحية القانونية بتنفيذ بنود الاتفاق ويشمل هذا النوع من النظام ثلاثة نماذج رئيسية وهي:

### 2-2-3-1- تعاونية تجار التجزئة

في ظل هذا النموذج يتفق مجموعة من تجار التجزئة على إنشاء مؤسسة تعاونية تقوم بأداء وظائف تاجر الجملة، حيث تقوم التعاونية بشراء كميات كبيرة من السلع بأسعار منخفضة لتكون ميسرة لأعضائها من تجار التجزئة ولغير أعضائها أيضا. أما الأرباح التي تحققها هذه المؤسسة التعاونية، فيتم توزيعها على الأعضاء من تجار التجزئة وفق مشتريات كل منهم<sup>1</sup>. كل مشارك في هذه التعاونية من تجار التجزئة يحافظ على استقلالية القانونية والمالية و كل مشارك لديه صوت مهما كانت حصته من رأس المال في هذه التعاونية<sup>2</sup>. ويحق لتجار التجزئة الخروج من هذه التعاونية في أي وقت يشاؤون، كما أنهم غير مجبرين على تنفيذ كل مشترياتهم من هذه التعاونية. وحسب مارك فندركامن و نيل جوسبن فإن تعاونية تجار التجزئة كانت في البدء مؤسسات شراء ذات نوعين<sup>3</sup>:

- **تجمعات غير مهيكلية:** لا تملك مخازن ولا وسائل النقل.

- **تجمعات مهيكلية:** هناك شخصية قانونية أو بمعنى كيان قانوني للمؤسسة التي تمارس وظيفة الجملة.

لكن من أجل إنشاء تعاونية مهيكلية لا بد من توفر رأس مال كبير حتى لا يخسر تجار التجزئة مكانتهم الحقيقية، كما أن هناك صعوبة في إيجاد مدير ذو كفاءة و مهارة ييسر هذا النوع من التعاونية، هذه تعتبر بمثابة سلبيات لتعاونية تجار التجزئة.

<sup>1</sup> محمد أمين السيد علي، مرجع سابق، ص ص 272-273

<sup>2</sup> Cliquet.G et autres, Op-cit , p53

<sup>3</sup> Vandercammen.M, Jospin Pernet.N, Op-cit, p78

لكنها لا تخلو من مزايا منها عدم تفرق تجار التجزئة، والاستفادة الكبيرة لهذه الأخيرة يعود لوظيفة الجملة التي أصبحت بأيديهم.

يتضح لنا مما سبق أنه بفضل هذه المزايا تستطيع هذه التعاونية من منافسة محلات التجزئة ذات الحجم الكبير التي تبيع منتجاتها بأسعار منخفضة، ولن تتوقف عند هذا الحد فقد أصبحت تهتم بتقنيات البيع ومشاكل البيع، كما تقوم بإرشاد تجار التجزئة.

و أخيرا نشير إلى أهم هذه التعاونيات، في مجال المواد الغذائية نجد **Intemarché, Leclerc, System4**، أما في المجال غير الغذائي نجد **Européen, But et Mobilier, Conforma**.

## 2-2-3-2- المجموعة التطوعية

وفق هذا النموذج يقوم أحد تجار الجملة بالاتفاق مع مجموعة من تجار التجزئة ذوي الملكية المستقلة على تزويدهم بالسلع والخدمات بأسعار أقل كما لو قام بالتوريد لكل منهم على حدى. التعاقد بموجب هذا النموذج يتم على أساس التوريد لمجموعة تجار التجزئة ككل وليس كل تاجر تجزئة على انفراد<sup>1</sup>.

وما يميز المجموعة التطوعية هو احترام الاستقلالية المالية والقانونية لكل تاجر، كذلك بإمكان التجار اللجوء إلى ممولين آخرين فليس هناك ضرورة تحتم عليهم الشراء من هذه المجموعة. كما لديهم الحق في الخروج منها في أي وقت يشاؤون.

نجاح هذه المجموعة التطوعية يعود إلى التعاون الموجود بين تجار التجزئة وتجار الجملة فـ:

- يقوم تجار الجملة بتزويد تجار بالتجزئة المنتجات بأسعار منخفضة و تقديم خدمات كترويج المبيعات، إعداد و تهيئة المحلات، دراسات عن المخزون.... وبالتالي تستطيع هذه المجموعة من تجار التجزئة منافسة المحلات الكبيرة الحجم والاستفادة من خبرات تاجر الجملة في الإدارة ومعرفة السوق.

- أما تاجر الجملة فهو يحقق عدة منافع لتسريع معدل دوران رأس المال المستثمر في المنتجات التي يتعامل فيها، هذا ما يمكنه من زيادة أرباحه و مبيعاته.

تشمل المجموعة التطوعية على عضوين أساسيين<sup>2</sup>:

- مؤسسة ذات رأس مال متغير حيث تجمع الكثير من تجار الجملة تدعى برأس السلسلة "Tête de chaîne" تقوم بالوظائف الخاصة بمراكز الشراء.

- جمعية ليس لها هدف الربح حيث تجمع تجار التجزئة، كما لديها مهمة مشاركة تجار التجزئة في إعداد سياسة المجموعة التطوعية.

<sup>1</sup> محمد أمين السيد علي، مرجع سابق، ص272

<sup>2</sup> Cliquet.G et autres, Op-cit , p50

و من الأمثلة عن هذه المجموعة التطوعية نجد:

في فرنسا في مجال المواد الغذائية Spar و Egé وبالنسبة للمواد غير الغذائية نجد France Proguee و Catra et Sermo. يعود ظهور المجموعة التطوعية في فرنسا إلى 1950، أما في أوروبا ظهرت في 1932 على يد فنروال الهولندي مؤسس SPAR.

## 2-2-3- الإغفاء التجاري

بموجب هذا النموذج وحسب الغرفة التجارية الدولية فإنه نظام تعاون مع مؤسسات مختلفة يكون من خلال عقد، بحيث مقدم الإغفاء يمنح للطرف الآخر المستفيد من الإغفاء الحق في استغلال علامة أو أسلوب تجاري مجسد من خلال شهرة محل. في المقابل يدفع المستفيد من الإغفاء له قسط من المال. وهذا ما يضمن مساعدة لخدمات منتظمة قصد تسهيل هذا الاستثمار<sup>1</sup>. ويقول في هذا الشأن كوتلر هو اتفاق بين المنتج مقدم الإغفاء وشبكة من تجار التجزئة المستفيد من الإغفاء بحيث يسمح للأول من الاستفادة من نظام توزيع دون استثمار والثاني جذب جزء من الصورة و المساعدة فيما يخص التسيير<sup>2</sup>. الحقيقة أن كلا الطرفين المنتج والموزع يستفيد من الاتفاقية ويترتب عن ذلك مجموعة من الواجبات لكل منهما<sup>3</sup>:

### \* واجبات المنتج اتجاه الموزع: تتمثل في:

- منح حق استخدام المؤسسة أو العلامة التجارية،
- تقديم السلعة جاهزة أو مواصفات تصنيعها،
- حق استخدام التصميم المعماري للمحل،
- تقديم المساعدات المتعلقة باستخدام النظم المحاسبية،
- تقديم الاستثمارات الإدارية،
- تقديم الدعم الإشهاري.

### \* واجبات الموزع اتجاه المنتج: تتمثل في:

- دفع الرسوم مقابل استخدام اسم أو العلامة التجارية،
- تقديم رأس المال الضروري لإنشاء المحل التجاري،
- تقديم الإدارة المحلية،
- التقيد بشروط العمل حسب المواصفات و الإجراءات المتفق عليها.

هناك ثلاثة أنواع للإغفاء التجاري وهي:

<sup>1</sup> Vandercammen.M, Jospin Pernet.N, Op-cit, p79

<sup>2</sup> Kotler.P et autres , Op-cit, p577

<sup>3</sup> هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، مرجع سابق، ص ص 83-84

### \* الإعفاء في التوزيع

مقدم الإعفاء يوزع المنتجات من خلال شبكة محلات المستفيد من الإعفاء، أو يلعب مقدم الإعفاء دور مركز شراء أو مركز مصدر باقتراح قائمة من المنتجات، ولا يقتصر الإعفاء في التوزيع في مجال المواد الغذائية فقط بل أصبح حديث في الأزهار والإتصال والإعلام الآلي.

### \* الإعفاء في الخدمات

نجد هذا النوع من الإعفاء مألوفاً في الفنادق، حيث مقدم الإعفاء يمنح استغلال شهرة محله ونقل مهارته من خلال تسيير واستغلال وخدمة الزبائن<sup>(1)</sup>. ومن أمثلة عن ذلك سلسلة الفنادق هيلتون والمطاعم ماكدونالدز. هذه الأخيرة كانت تمتلك منذ عشرون عام 5749 إعفاء تجاري، ثم أصبحت تمتلك اليوم أكثر من 30000 إعفاء تجاري حول العالم<sup>1</sup>. مما يؤكد تطور هذا النوع من الإعفاء في السنوات الأخيرة.

### \* الإعفاء في الصناعة

من خلاله يكون للمستفيد الحق في فتح مصنع إنتاج صناعي حسب تقنيات وقائمة الشروط التي يضعها مقدم الإعفاء، فالمستفيد من الإعفاء يضمن الإنتاج، التوزيع، وتصريف المنتجات في المجال المرخص له، ومثال عن ذلك كوكاكولا ويوبلي.

يتضح لنا من خلال هذا المبحث أن الأشكال التنظيمية لقنوات التوزيع بأنواعها ونماذجها المختلفة ما هي إلا محاولة لأداء وظيفة التوزيع بأفضل صورة ممكنة وبأقل ما يمكن من التكاليف عن طريق العمل بروح الفريق الواحد وليس بصورة فردية مستقلة، مما ساعد التوزيع على التوجه نحو التوزيع الواسع وظهور محلات كبيرة بسبب شروط الشراء المميزة.

---

<sup>1</sup> علاء الغرباوي وآخرون، مرجع سابق، ص 264

### 3- أنواع محلات التجزئة

محلات التجزئة عديدة وجميعها تتنافس في سبيل الحصول على أكبر حصة من سوق التجزئة. وبالرغم من أن جميعها تشترك في خاصية واحدة وهي البيع للمستهلكين النهائيين إلا أنها تأخذ أشكالاً متفاوتة من حيث الحجم والسياسات التسويقية، لذلك هناك العديد من أسس التقسيم يمكن استخدامها لتصنيف الأنواع المختلفة منها في مجموعات. ومن بين العديد من مقترحات تصنيف محلات التجزئة ذلك الموضح أدناه في الجدول:

#### جدول رقم (2): تصنيف الأنواع المختلفة لمحلات التجزئة

المعيار	أنواع محلات التجزئة
1- الحجم	محلات التجزئة كبيرة الحجم/محلات التجزئة صغيرة الحجم.
2- نوع الملكية	محلات التجزئة المستقلة/محلات السلسلة/حق الامتياز/الجمعيات التعاونية و الاستهلاكية/المحلات المملوكة للمنتج/مؤسسات التجزئة تملكها الحكومة.
3- أسلوب البيع (الاتصال بالزبائن)	محلات التجزئة العادية/محلات البيع بالكتالوجات/الطواف بالمنازل/ البيع بالهاتف/شبكات الكمبيوتر.
4- أسلوب الخدمة	محلات الخدمة المحدودة/محلات الخدمة الذاتية/محلات الخدمات المتكاملة.
5- نوع البضاعة	منتجات غذائية/ملابس/أدوية/خدمات/...الخ.
6- مجموعات السلع	المحلات العمومية/المحلات المتخصصة.
7- التنظيم و الإدارة	محلات السلسلة/السلسلة الاختيارية/محلات ذات الأقسام/الجمعيات التعاونية الاستهلاكية.

المصدر:

هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 169

فإذا رجعنا إلى التقسيم على أساس البضاعة موضوع النشاط (سيارات، أثاث، مواد بناء ملابس، بقالة، أدوية، محطات البنزين... الخ) فهو يعتبر تقسيم هام حيث يستخدم في إجراءات المقارنات التاريخية لاتجاهات تطور تجارة التجزئة ونمو حركة مبيعاتها عبر فترات زمنية مختلفة إلا أن هذا النوع من التقسيم له بعض العيوب الرئيسية<sup>1</sup>:

- نظرا لأن محلات التجزئة غالبا ما تبيع العديد من المنتجات فإنه ليس من الممكن تقسيمها بدقة وتصنيفها في مجموعات متغايرة، ويلاحظ مثلا محل التجزئة الفردي "البقال" أو محل الخدمة الذاتية الكبير "السوق الواسع" غير متخصصة فكل منهما يبيع عشرات الأصناف من المنتجات المختلفة التي تمتد ما بين اللبن والجبن والخبز والزيت و الشاي إلى الأدوات المنزلية ولوازم المطبخ والأجهزة الكهربائية الصغيرة، فكيف يصنف مثل هذا المحل أو السوق الواسع. - إن هذا التصنيف غير الدقيق يخفي معه التغيرات الحقيقية في المبيعات بالنسبة للأصناف من ناحية و بالنسبة للمحلات عند المقارنة من ناحية أخرى.

ونظرا لهذه العيوب سوف نعتمد على التقسيم حسب الحجم خاصة أنه يخدم موضوع بحثنا لاهتمامنا بالتوزيع الواسع، وبما أننا ركزنا في المبحث السابق على الجانب الخلفي لقنوات التوزيع على أساس التنظيم سوف نركز الآن على الجانب الأمامي لهذه القنوات بإبراز خصائص كل محل.

على أساس هذا التصنيف نقسم المحلات إلى محلات تجزئة صغيرة مستقلة ومحلات تجزئة الكبيرة المتكاملة.

### 3-1- محلات التجزئة الصغيرة المستقلة

هي محلات صغيرة من حيث الحجم ومستقلة بطبيعة أعمالها، وتسير بواسطة المالك الذي غالبا ما يكون العامل الوحيد بمحله. والذي يقوم بجميع وظائف التوزيع الخاصة بمحله من بيع وشراء وتخزين<sup>2</sup>.

### 3-1-1- خصائص محلات التجزئة الصغيرة المستقلة

من أهم الخصائص التي تتميز بها محلات التجزئة الصغيرة المستقلة ما يلي<sup>3</sup>:

- **الاستقلالية و عدم التبعية:** صاحب المحل لديه استقلالية تامة في اتخاذ قراراته الخاصة بمحله.  
- **المرونة في العمليات:** بما أن صاحب المحل هو المسؤول عن القرارات فإن العمليات تتم بسرعة لأن القرارات تم إصدارها دون انتظار التعليمات والموافقة من الإدارة العليا.

<sup>1</sup> جمال اللذين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، المنشآت التسويقية: إدارة منافذ التوزيع مدخل وصفي

تحليلي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص ص 151-152

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، مرجع سابق، ص 170

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 170-171

- **الإتصال الشخصي بالزبائن:** هناك علاقة مباشرة بين صاحب المحل و زبائنه والتي تعد من أهم العوامل الأساسية في استمرار نجاحه. حيث نجد الكثير من الزبائن يتعاملون مع المحلات الصغيرة بسبب وجود علاقة صداقة ومودة.

- **موقع المحل:** غالبا ما يكون قريب من المساكن الشعبية في الأرياف والقرى والمدن الصغيرة النائية.

- **طبيعة السلع و التشكيلة:** هناك نوعين من هذه المحلات:

• **محلات التجزئة الصغيرة العمومية:** وهي التي تقوم بعرض أصناف وتشكيلات من السلع المختلفة وغالبا ما تكون محلات بقالة و مواد غذائية.

• **ب- محلات التجزئة الصغيرة المتخصصة:** والتي تعرض وتبيع خط واحد من المنتجات مثل الصيدليات، محلات مواد البناء، أو محلات الألبان.

- **أسعار السلع:** تمتاز الأسعار في هذه المحلات بالارتفاع وذلك لعدم حصولها على وفورات الحجم.

### 3-1-2- مشاكل محلات التجزئة الصغيرة

تواجه محلات التجزئة الصغيرة مشاكل من بينها<sup>1</sup>:

- جميع الوظائف يقوم بها صاحب المحل، فالكثير منهم تنقصهم الخبرة والتجربة والقدرة والكفاءة الإدارية،

- اختيارهم السيئ لموقع المحل، أغلب هذه المحلات توجد بأماكن غير مناسبة للعمل،

- أسلوب العرض والتهيئة السيئة للمحل، فأغلب أصحاب هذه المحلات لا يهتمون بتنسيق وتهيئة المحل من الداخل وتصميمه من الخارج، فهي لا تجيد عرض السلع عرضا تسويقيا وترويجا جذابا للزبون الذي يعتبر عامل مهم لتردده على المحل،

- التوسيع غير الرشيد في منح الائتمان بحيث صاحب المحل لا يتردد في منح تسهيلات ائتمانية لزبائنه نظرا للعلاقة الشخصية التي تربطه بهم، مما يؤدي إلى مشاكل في القدرة على تحصيل هذه التسهيلات الائتمانية.

ولكن بإمكان هذه المحلات التغلب على هذه المشاكل باستخدام أشخاص ذوي خبرة في مجال البيع والشراء وتصميم المحل وتهيئته، لأننا نشاهد مؤخرا تطورها في اتجاه زيادة مساحات بيعها وأصبحت متاجر صغيرة للبيع بالخدمة الذاتية، وحاولت التغلب على مشاكلها المالية بالتعاون وتكوين مجموعات تطوعية بين هذه المحلات.

<sup>1</sup> يتصرف:

هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، مرجع سابق، ص ص 171-172



فالحاجة كبيرة للمحافظة على هذا النوع من المحلات لما تتميز به من خصائص، خاصة قربها من المستهلكين و العلاقة التي تربطها بهم.

### 3-2- محلات التجزئة كبيرة الحجم

وهي محلات تتميز بالحجم الكبير والتكامل في الخدمات وتختلف عن المحلات الصغيرة من حيث الحجم وأسلوب العمل والإدارة.

### 3-2-1- خصائص محلات التجزئة الكبيرة الحجم

#### - ضخامة حجم العمل

تتميز بضخامة حجم أعمالها و إمكاناتها المادية مما يساعدها على الشراء بكميات كبيرة والاتصال مباشرة بالمنتج والحصول على وفورات الحجم، كما تقدم تسهيلات ائتمانية لزبائنهم وتستخدم برامج ترويجية بصورة مناسبة، وتحفظ بمجموعات كبيرة وتشكيلات متنوعة من السلع في المحل، كل هذا يساعدها على مواجهة التقلبات الاقتصادية.

#### - التخصص في العمل والخبرة في مجال التسويق والتنظيم الإداري الكفؤ

تتميز بالتخصص حيث تتبع أسلوب تقسيم العمل وذلك بإسناد مهام الوظائف التسويقية إلى أشخاص متخصصين ذوي خبرة.

### 3-2-2- المشاكل التي تواجه محلات التجزئة الكبيرة

بالرغم من المزايا التي تتميز بها هذه المحلات فهي لا تخلو من المشاكل كانهخفاض المرونة في العمليات وذلك لبطئ اتخاذ القرارات، وضعف الإتصال المباشر مع زبائنه كذلك ارتفاع تكاليف التشغيلية والثابتة، حيث تتمثل هذه التكاليف في مصاريف رجال البيع، المباني والصيانة وتكاليف التخزين وتكاليف الترويج. بالإضافة إلى تدخل الحكومة في شؤونها وذلك خوفا من قيامها بعملية الاحتكار، والضغوط التي تمارسها على المنتجين والمستهلكين.

### 3-2-3- أنواع محلات التجزئة الكبيرة الحجم

#### \* المحلات الكبيرة

هي محلات تجمع تحت سقف واحد وفي مساحة بيع كبيرة، عدد كبير من المنتجات والخدمات تكون موضوعة في رفوف متجانسة<sup>1</sup>، حيث يتضح أن كل رف هو عبارة عن محل مختص ولقد تم اختراعها من طرف بوسيكو Boucicaut في 1952 في فرنسا<sup>2</sup>. تكون مساحتها في المتوسط 5700م<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Helfer .J-P et autres, Distribution: croissance et Concentration, VuiBert, Paris, 1981, p25

<sup>2</sup> Vandercammen. M, Jospin Pernet. N, Op-cit, p72

## 1- خصائص المحلات الكبيرة

تمتاز بصفات خاصة:

- **طبيعة السلعة المتعامل فيها:** تقدم هذه المحلات تشكيلة واسعة من السلع وبصفة خاصة الملابس الجاهزة للرجال والسيدات والأطفال، بصفة عامة تعرض السلع غير الغذائية.
- **التنظيم الإداري وأسلوب العمل:** كما أشرنا سابقا هي مقسمة على شكل رفوف كل رف مختص في مجموعة مشابهة من السلع، وكل رف لديه رئيس متخصص في شؤون البيع والشراء تستند إليه كل المهام والمسؤوليات وهي لا تستخدم أسلوب الخدمة الذاتية في عملها كما تعتمد على رجال البيع في تقديم النصح وتوجيه المستهلكين.
- **مواقعها:** توجد بالمدن بحيث تختار المراكز التجارية والتسويقية الرئيسية، ونادرا ما تكون موجودة في القرى والأرياف، فهي غالبا ما تكون موجودة بالأماكن المكتظة بالسكان.
- **الخدمات التي تقدمها للزبائن:** تقدم مجموعة من الخدمات مجانا فهي بهذا تجذب عدد كبير من المستهلكين، وتتمثل هذه الخدمات في<sup>1</sup>:

- نقل وارسال البضائع إلى منازل الزبائن و تلبية طلباتهم هاتفيا،
- تقديم الهدايا في الأعياد و السماح برد المبيعات،
- إرسال البضاعة للمستهلكين للتجربة والاختبار،
- توفير أماكن للراحة و التسلية و القراءة وسماع الموسيقى،
- تقديم النصح و الإرشاد للزبائن،
- تقديم تسهيلات ائتمانية لزيائنها ولفترات طويلة،
- توفر مرافق خاصة لسيارات الزبائن أثناء وجودهم داخل المحلات.

## 2- مشاكل المحلات الكبيرة

لدى المحلات الكبيرة مشاكل تتمثل في:

- ارتفاع التكاليف بسبب تعدد رجال البيع فيما يخص الأجور، كذلك التكاليف التي تتعلق باستثمار المباني والعتاد فهي تتطلب أموال ضخمة،
- صعوبة الدخول إليها بسبب الاكتظاظ، وازدحام السيارات لأنها غالبا ما تقع في المدن،
- لا تتمتع بالمرونة التي تتميز بها المحلات الصغيرة وذلك فيما يخص تغيير أساليب البيع فيها، وتقديم الخدمات الفردية لزيائنها عند الضرورة،
- تعرض سلعها للتقادم وتبدل الطراز والموديلات بسبب امتلاكها لمخازن كبيرة من السلع وهذا ما يعرضها لخسائر مادية كبيرة،

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، مرجع سابق، ص 177

- حدة المنافسة من جانب المحلات الصغيرة هذه الأخيرة التي تمتاز بالإتصال المباشر مع الزبائن، أدى بها إلى التخفيض في أسعارها حتى تتغلب على المنافسة والتضحية ببعض الخدمات.

### 3- التنظيم الإداري للمحلات الكبيرة

يقوم هذا التنظيم على تقسيم العمل إلى الوحدات الإدارية التالية:

- الإدارة التجارية: تشمل مدير المحل ومدراء الرفوف ومن أهم ما تقوم به هذه الإدارة تقديم احتياجات المحل من السلع المختلفة ووضع خطط الشراء فيما يخص الوقت، الكمية، السعر بالإضافة إلى تنظيم أماكن البيع ووضع أوقات الترويج. كما يمكنها التنبؤ بالتغيرات الاقتصادية.

- إدارة شؤون المحل: تقوم بجميع الأعمال ما عدا البيع والشراء والمالية والترويج فهي تقوم بخدمة الزبون والصيانة ونقل الطلبات.

- إدارة الترويج: تقوم بالمجهودات المتعلقة بالترويج عن المحل والسلع وتنظيم نوافذ العرض.

- الإدارة المالية: من بين النشاطات التي تقوم بها هي المحافظة على أصول المحل وتوفير رأس المال اللازم لتنفيذ نشاطاته، كما تقوم بإعداد الميزانية السنوية لنشاطات المحل وتحديد سياسة الائتمان و التحصيل.

### \*محلات السلسلة(ذات الفروع)

محلات السلسلة هي عبارة عن محلات تجزئة تتكون من أربعة محلات فأكثر و تتعامل في نفس مجموعة السلع ولها إدارة موحدة ومركزية في الشراء، وقد توجد هذه المحلات في منطقة أو مدينة واحدة، أو تكون منتشرة في البلد كله أو دولية عندما تفتح لها فروعاً في بلدان مختلفة وملكية السلاسل في الغالب هي شركات أو أفراد<sup>1</sup>. مساحتها بين 150م<sup>2</sup> و 2000م<sup>2</sup>، كما تتمتع بالعديد من المزايا التنافسية من أهمها:

- قوة التفاوض والمساومة مع الموردين بسبب كبر حجمها فهي تحصل على أفضل الأسعار والخصومات.

- تحقيق وفورات الحجم لأنها تقوم بوظائف الجملة، كما تمتلك هذه المحلات فريق من خبراء الشراء يتمتعون بكفاءات عالية ويكون الشراء مركزياً أي تقوم إدارة واحدة بمهمة شراء الأصناف لجميع المحلات وبذلك تحصل على خصومات كمية.

- استخدام الأساليب التكنولوجية المتطورة منها الحاسبات الآلية في عمليات التنبؤ والرقابة على المخزون والبيع مما يزيد في كفاءة الأداء ونقص التكاليف.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصمدي، بشير عباس العلق، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع،

- النمط الإداري المحدد جيدا ويتمثل ذلك الوضوح في تحديد السياسات و المسؤوليات الخاصة بالعاملين في المحلات التابعة.

### 1- خصائص محلات السلسلة (ذات الفروع)

تتميز هذه المحلات من خلال<sup>1</sup>:

- **السلع المتعامل فيها:** تتعامل هذه المحلات في مجموعة متماثلة من السلع النمطية، أو في تقديم خدمات مماثلة من قبل المحلات العائدة لها من حيث الملكية، كما تسير في أنواع مختلفة من المنتجات من البقالة، الملابس، الأكل السريع فقد أصبحت غير مختصة عكس ما كانت عليه في البداية تختص في سلع معينة.

- **التنظيم الإداري و أسلوب العمل:** الصفة الرئيسية لهذا النوع من المحلات هي وجود إدارة مركزية، حيث تعتبر الوحدات المختلفة محلات للبيع و يرأس كل محل مدير مسؤول عن تنفيذ السياسات والخطط الموضوعية، وتقوم الإدارة المركزية في المركز الرئيسي برسم جميع الخطط والسياسات التي تسير عليها كل الوحدات، أما أسلوب العمل فإنها تستخدم رجال البيع في الاتصال بزبائنها أي لا تستخدم أسلوب الخدمة الذاتية.

- **موقعها:** غالبا ما تختار مواقعها في المدن التجارية الرئيسية أي المكتظة بالسكان أما نشاطها فقد يقتصر على مدينة واحدة أو يوسع ليشمل كل البلد.

- **طبيعة العمل:** تكون هذه المحلات متشابهة من حيث الديكور الخارجي، نوافذ العرض، مواعيد العمل و أساليب العمل و الترويج.

- **الخدمات التي تقدمها لزيائنها:** تختلف طبيعة الخدمات التي تقدمها محلات السلسلة حسب السلع التي تتعامل فيها من محل لآخر و لكنها تتشابه من حيث النوعية.

### 2- مشاكل محلات السلسلة

تزداد مشاكل هذه المحلات كلما اتسع نشاطها ليشمل مناطق جغرافية أوسع، حيث يخلق فجوة بين المركز الرئيسي و رجل البيع و بالتالي قد يطبق كل مدير محل السياسة التي يراها مناسبة والتي قد تكون غير مناسبة للإدارة العليا. مما يؤدي إلى الصعوبة في الرقابة عليها من جانب الإدارة المركزية.

كما أنها تعاني من المنافسة من قبل محلات أخرى بسبب اقتصر نشاطها على مجموعة واحدة من السلع بالإضافة إلى قلة الخدمات ولجئها دوما إلى البيع بأسعار منخفضة.

<sup>1</sup> يتصرف:

هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، مرجع سابق، ص ص 181-182

### 3- التنظيم الإداري لمحلات السلسلة

يختلف التنظيم الإداري لهذه المحلات حسب مجموعة السلع التي تتعامل فيها وحجم وطبيعة أعمالها.

- بصورة عامة يمكن أن يتكون المركز الرئيسي لإحدى هذه المحلات من الإدارات التالية:
  - إدارة العقارات: تتولى هذه الإدارة مسؤولية اختيار المواقع المناسبة بالإضافة إلى الإشراف على أعمال الصيانة والتصليح.
  - إدارة الترويج: تتولى رسم السياسات الترويجية من بينها الإشهار وتنفيذها ومراقبة نتائجها.
  - إدارة الشراء: يكون الشراء عادة عن طريق وحدة مركزية تتولى القيام بالشراء لجميع احتياجات محلاتها عكس المحلات الكبيرة التي يتولى كل قسم فيها بشراء احتياجاته بالتنسيق مع الإدارة العليا.
  - إدارة الأفراد: تتولى مسؤولية شؤون العاملين.
  - الإدارة المالية: تتولى هذه الإدارة رسم السياسات المالية للوحدات التجارية ومراقبة أعمالها عن طريق تنظيم السجلات المحاسبية بالتدقيق.

#### \* الجمعيات التعاونية الاستهلاكية

الجمعيات التعاونية الاستهلاكية هي مؤسسات بيع بالتجزئة مسيرة من طرف مستهلكين مشتركين هدفهم تحسين نوعي لظروف عيشة المستهلكين<sup>1</sup>. حيث تقوم مجموعة من المستهلكين باستثمار مبلغ من المال في تجارة التجزئة وينتخب مجلس إدارة لها وتعين العاملين بها. هدفها توفير السلع الاستهلاكية التي تتلاءم مع حاجياتهم وغيرهم من المستهلكين بأسعار منخفضة وليس السعي وراء تحقيق أرباح عالية. ولهذه الجمعيات مبادئ منها الانخراط الحر أو مبدأ الباب المفتوح حيث بإمكان أي مستهلك الاشتراك بها، كما لديها مبدأ الديمقراطية بمعنى كل عضو يساوي صوت. وتوزيع الفائض بين الأعضاء يكون وفقا لحصة صفقاتهم التجارية، إضافة إلى ذلك فهي تعمل على تنقيف المستهلك. لهذه الجمعيات التعاونية الاستهلاكية مزايا و سلبيات هي:

<sup>1</sup> Gliquet.G et autres, Op-cit, P48

**المزايا:** من بين مزايا الجمعيات التعاونية ما يلي<sup>1</sup>:

- توفير احتياجات الأعضاء وغيرهم بأسعار منخفضة،
  - انخفاض نفقات التشغيل بسبب عدم الإسراف في الديكورات والإيجار والترويج،
  - الدفاعية العالية لدى العاملين بها الناتج من الإحساس بأنها ملك لهم،
  - تحقيق وفورات الحجم في الشراء بسبب الشراء من المنتجين مباشرة أو الحصول على حصة من وزارة التجارة والتموين، فضلا عن الشراء بكميات كبيرة.
- السلبيات:** في نفس الوقت تعاني الجمعيات التعاونية من مشاكل متعددة:
- محدودية الأصناف والتشكيلات والعلامات التي تتعامل فيها من المنتجات،
  - افتقارها أحيانا للجهاز البيعي المدرب ذو الخبرة التسويقية،
  - ضعف مواردها المالية.

#### \* المحلات المتخصصة

تتصف هذه المحلات بالتعامل في خط واحد من السلع يضم تشكيلة واسعة من الأصناف المتشابهة والمتكاملة من حيث استخدامها، مثل الساعات والنظارات والملابس والروائح العطرية ذات الشهرة العالمية، فإذا أخذنا مثلا فن يتخصص في الأدوات الموسيقية هنا يجد المشتري تشكيلة كبيرة وعلامات تجارية عديدة من هذه الأدوات.

من أهم ما تتميز به هذه المحلات مواكبة الموضة والتقدم العلمي فيما يخص السلع المتعامل بها. بالإضافة إلى خبرة ومهارة البائعين في التعامل مع الزبائن لإقناعهم بشراء السلع، والخدمات المقدمة فيها يخص المعرفة الكاملة بالسلعة، كما أنها تحدد الطبقة الاجتماعية التي تتعامل معها وتتميز كذلك بتصميم معماري وشكل خارجي وداخلي يعكس الملامح التخصصية للمحل.

#### \* محلات التجزئة المختلطة

تعتبر محلات التجزئة المختلطة أحدث شكل لمحلات التجزئة داخل هذا الميدان وهي تعرض خطوطا متنوعة من السلع تحت ملكية مركزية تتضمن محلات كبيرة، بيوت البيع بالخصم، محلات السلسلة، المحلات المتخصصة، وتسير تلك المحلات بطريقة مركزية من خلال نظام المعلومات الدقيق، ورقابة آلية على المخزون، ومشترياتها مركزية وعلى درجة عالية من الكفاءة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 163

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، مرجع سابق، ص 192

### \* محلات الخصم

هي طريقة بيع بالتجزئة تكون فيها الأسعار والهوامش منخفضة وهذا يعود للسياسة العامة لتخفيض التكاليف، خاصة من خلال التجهيزات البسيطة للمحل، تشكيلة منخفضة، دوران سريع للمخزون وخدمات محدودة تعرض للزبون<sup>1</sup>. تبلغ مساحة هذا النوع من المحلات حوالي 400م<sup>2</sup>. لا تختلف هذه المحلات عن محلات الخدمة الذاتية من حيث أسلوب العمل والإدارة إلا أنها تبيع بأسعار منخفضة، فهي تجذب المستهلكين على أساس السعر. وعموما لدى محلات الخصم خصائص تتميز بها هي:

-قد تكون متخصصة بمجموعة من السلع أو تكون عمومية لتشمل المواد الغذائية، الملابس الأجهزة الكهرومنزلية، و تتمتع بمعدل دوران عال و أسعار منخفضة،  
-تعمل على أساس الخدمة الذاتية و نادرا ما تقدم خدمات مجانية، قلة الاهتمام بالديكور الداخلي غالبا ما يكون في أطراف المدينة،  
-هي تلاقي نجاحا كبيرا في الدول المتقدمة وذلك لإنخفاض أسعارها بالرغم من قلة جاذبيتها.

### \* أنواع أخرى للبيع بالتجزئة

#### 1- البيع بالبريد

هذا النوع من البيع لديه ميزة أساسية هو الاقتصاد في تكاليف المحل ، فمن أجل البيع يجب توفير الكتالوجات التي توزع مجانا أو تباع، والتي تسترجع قيمتها من أول شراء. تؤخذ الطلبات عن طريق البريد أو عن طريق الهاتف<sup>2</sup>. أما بالنسبة للمساوى الأساسية في هذا النوع من البيع هو مواقيت التسليم، كما تتلقى طلبات كاذبة من المستهلكين.

#### 2- الطواف على المنازل

ظهرت هذه الطريقة في أمريكا وهي من أقدم الطرق المستخدمة حيث لا تتطلب فتح محلات تجزئة ولكن تعتمد على رجال بيع الذين يطوفون بعينات من السلع على منازل المستهلكين أو مكاتب المستخدمين الصناعيين لعرض السلعة وشرح خصائصها وتجربتها، هذه الطريقة تحقق مبيعات كبيرة مما يحققه رجال البيع لدى محلات التجزئة. فرجل البيع لا ينتظر المشتري أو المستهلك و لكن يذهب إليه ويحاول أن يخلق لديه الرغبة في الشراء وتكون بأسعار منخفضة. لكن هذه الطريقة تعتبر مكلفة لارتفاع عمولة رجال البيع.

<sup>1</sup> Vandrcammen.M, Op-cit, p392

<sup>2</sup> Martinez.M et autres, Action commerciale: Mercatique, , Edition D'organisation, Paris, 1994, p272

من مشاكل إتباع هذه الطريقة مايلى<sup>1</sup>:

- يصعب تطبيق هذه الطريقة بالنسبة للشركات الكبيرة التي ترغب في توسيع رقعة أسواقها وخدمة الأسواق المحلية والدولية،
- ارتفاع تكاليف البيع حيث تقل قدرة رجال البيع في الحصول على طلبات كبيرة خاصة في حالة السلع الاستهلاكية،
- عدم توفر رجال البيع الأكفاء لكي يغطوا المناطق المختلفة وفي حالة توافرهم فإن عمولتهم تكون كبيرة والتي قد تصل في بعض الأحيان الى 40% من سعر البيع.

### 3- البيع بالهاتف

في هذه الطريقة تلبى حاجيات الزبائن وطلباتهم عن طريق استخدام الهاتف وتستخدم في نوع من المنتجات كالتصليحات المنزلية. تتميز هذه الطريقة بمزايا حيث تسمح بتغطية مساحة جغرافية معتبرة، كما تسمح بالاتصال بمجموعة كبيرة من السكان في أقل وقت بأخذ الطلبات، دراستها الحصول على مواعيد، إضافة إلى هذه المزايا فهي تعتبر طريقة قليلة التكاليف<sup>2</sup>. ولقد زادت طلبات استخدام الهاتف خصوصا و أن تحرك النساء نحو العمل قد جعل مجال الوقت ضيق لديها للتسوق مباشرة من المحلات. إلا أن هذه الطريقة تواجه الكثير من المشاكل وأهمها عملية الاحتيال وعدم التأكد من طلبات الزبائن وارتفاع تكاليف التوصيل والمراقبة.

### 4- البيع الآلي

تستخدم طريقة البيع الآلي ببعض الماكينات التي تعمل بطريقة أوتوماتيكية عن طريق وضع العملة المطلوبة لثمن السلعة والحصول عليها في الحال. وتناسب هذه الطريقة بعض أنواع من السلع الميسرة مثل الحلويات والمياه الغازية و السجائر و القهوة و الشاي الجاهزة<sup>3</sup>. حيث تستعمل هذه الآلات في المصانع والمكاتب ومحطات البنزين والجامعات.....الخ، فتقدم هذه الآلات منفعة البيع طول مدة 24 ساعة، لكن تكلفتها مرتفعة بسبب الإصلاح المتكرر لمنطباتها وتحطمها.

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص250

<sup>2</sup> Martinez.M et autres, Op-cit, p271

<sup>3</sup> محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص253



### \*محلات الخدمة الذاتية(المساحات الكبرى)

تتمثل هذه المحلات في المساحات الكبرى لها شعبية واسعة النطاق في شتى بقاع العالم، فهي تنتشر في القرى كما في المدن وكذلك في الطرق السريعة. تمثل محلات الخدمة الذاتية نمطا حضاريا في عملية التسوق كما أن كثرة عددها يخلق حالة من المنافسة الإيجابية الشديدة في الأسواق، واندلاع حروب الأسعار التي في الغالب تخدم مصلحة المستهلك.

تقنية الخدمة الذاتية تطبق في أنواع مختلفة من المحلات<sup>1</sup>:

#### 1- محلات صغيرة

مساحة بيعها أقل من 100م<sup>2</sup> لكنها تعتبر ضمن المحلات الصغيرة.

#### 2- الأسواق الضيقة (supérettes)

محلات تبيع المنتجات بطريقة الخدمة الذاتية وذات مساحة بيع تقدر حوالي 400م<sup>2</sup>.

#### 3- الأسواق الواسعة (supermarchés)

هي محلات بيع بالتجزئة تتبع الخدمة الذاتية، ذات مساحة بيع أكبر من 400م<sup>2</sup> وأقل من 2500م<sup>2</sup>. تعرض تشكيلة كاملة من المنتجات الغذائية إضافة إلى منتجات أخرى واسعة الاستهلاك<sup>2</sup>.

أول ظهور لهذه المحلات كان في الولايات المتحدة الأمريكية من طرف ميشال كيلان في 1930، وهي تعتبر وليدة الكساد الكبير الذي ساد معظم الدول آنذاك خاصة في فترة الحرب العالمية الثانية. أما ظهورها في فرنسا فكان في 1957.

#### 4- الأسواق الضخمة (Hypermarchés)

فقد ظهرت امتدادا للأسواق الواسعة ذات مساحة بيع 2500م<sup>2</sup> على الأقل، تعرض تشكيلة واسعة من المواد الغذائية وغير الغذائية بأسعار جد تنافسية متبعة طريقة الخدمة الذاتية، كما تشمل على أماكن لتوقف السيارات، وكذا محطة بنزين. أول ظهور لها كان في فرنسا سنة 1963 من قبل سانت جنيفر.

<sup>1</sup> Vandercammen. M, Jospin Pernet. N, Op-cit, pP91

<sup>2</sup> IBID, p92

• **مزايا محلات الخدمة الذاتية:** من أبرز مزايا هذه النوع من المحلات ما يلي:

- تتعامل هذه المحلات في تشكيلات متنوعة واسعة من السلع الغذائية المنزلية والكهربائية والالكترونية و الملابس..... الخ،
- تستخدم الإشهار بشكل مكثف لجذب الزبائن،
- ذات مساحة كبيرة ولديها حضائر للسيارات،
- تسمح للزبائن بمعاينة السلع المعروضة قبل الإقدام على الشراء وهذه المحلات تلجأ إلى أفضل وسائل العرض لترويج المنتجات و تحتوي على جو خاص من خلال الإضاءة والموسيقى والرائحة.....
- في محلات الخدمة الذاتية يشعر الزبون بالراحة فهو لا ينتظر دوره كي يخدمه البائع أو انتظار الوزن والتعبئة، ففي الغالب السلع التي تباع بطريقة الخدمة الذاتية تكون معلبة أو مغلفة ومستوفاة الوزن ونظيفة ومبينا عليها السعر والبيانات الكافية.
- تبيع بأسعار تنافسية مما يؤدي إلى جذب الزبائن بكثرة.
- تقوم هذه المحلات بتطبيق فن عرض المنتجات، فمن خلال العرض الجذاب والمريح يستطيع الزبون أن يدرك بنفسه تشكيلة من سلع مختلفة أو متشابهة، ويقارن بين أسعارها و نوعيتها ومن ثم يقدم على الشراء بعد أن يكون قناعته. حيث يدفع ثمن كل ما يشتريه من السلع المختارة في مكان واحد و محاسب واحد. فهي تتميز بوجود محاسبة مركزية عكس المحلات الكبيرة فالزبون يدفع ثمن السلع في القسم نفسه.
- إلا أن محلات الخدمة الذاتية لا تخلو من المشاكل.

• **مشاكل محلات الخدمة الذاتية:** من أبرز هذه المشاكل ما يلي<sup>1</sup>:

- بحكم المساحة الكبيرة التي ينبغي توفيرها لهذا النوع من المحلات، وصعوبة الحصول على مثل هذه المساحات في المراكز التجارية المزدهمة فإن محلات الخدمة الذاتية تحتاج أيضا إلى معدات وتركيبات وديكورات هي غالبا تكلف كثيرا،
- إن أنواع كثيرة من السلع الغالية ذات الطراز العالي والمجوهرات والأقمشة النادرة، وعدد من التجهيزات الكهربائية والالكترونية، لا تناسب بيعها بالطريقة الذاتية، بسبب طبيعة هذه السلع وبهذا فإن هذا النوع من المحلات يخسر عدد لا بأس به من الزبائن من ذوي الدخل المرتفع لصالح المحلات المتخصصة بهذا النوع من السلع.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصمدي ، منير عباس العلق، مرجع سابق، ص130

- إن محلات الخدمة الذاتية تعاني من مشكلة سهولة سرقة السلع والعبث بها مما يزيد من مخاطر التسوق وتكاليفه، ففي بريطانيا أشارت دراسة أجريت عام 2000 أن المسروقات الإجمالية من محلات الخدمة الذاتية والأسواق الواسعة يصل أحيانا إلى 4 % من قيمة المعروضات السلعية.

يتبين لنا أخيرا من هذا المبحث أن محلات وطرق البيع بالتجزئة عديدة مهما كانت أسس تقسيمها وجميعها لديها إيجابيات وسلبيات ينبغي إدراكها. ستكون محلات الخدمة الذاتية أو المساحات الكبرى محل اهتمام دراستنا التطبيقية وسنستعرض في المبحث الموالي ظهور هذا النوع من المحلات في الجزائر.