



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار الثليجي - الاغواط -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التجارية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (أكاديمي) في علوم التجارية

تخصص مالية وتجارة دولية

تحت عنوان

دور استراتيجيات التوزيع الدولي في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة سونطراك-

تحت اشراف:

رنان مختار

اعداد الطالبة :

بن شاوي خديجة

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	الاسم واللقب
رئيسا	أستاذ أ-أ	إبراهيم عبد الحفيظي
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر أ-أ	رنان مختار
ممتحنا	أستاذ محاضر أ-أ	مراد مصطفى

السنة الجامعية: 2021-2022

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور استراتيجيات التوزيع الدولي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة سونطراك وقد تم تحديد عناصر الدراسة بمتغيرين متغير مستقل المتمثل في استراتيجيات التوزيع الدولي و المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية . وقد توصلنا في دراستنا الى بعض اهم النتائج المتمثلة في :

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

وتعتبر المنافسة تلك العملية المتفاعلة التي تحدث في السوق بين المؤسسة المختلفة للوصول إلى نفس الزبائن من اجل تحقيق الربح، والتنافسية تعرف بأنها الصمود إمام المنافسين لغرض تحقيق أهداف الربح والنمو والاستقرار من خلال الابتكار والتجديد اللذان تقوم بهم المؤسسة من اجل تعزيز قدرتها التنافسية.

الكلمات المفتاحية : الاستراتيجية ، التوزيع ، الميزة التنافسية

Summary:

This study aims to know the role of international distribution strategies in achieving competitive advantage in Sonatrach Corporation. The elements of the study were identified with two independent variables represented in international distribution strategies and the dependent variable represented in competitive advantage. In our study, we reached some of the most important results, including:

Distribution is that process that is concerned with disbursing or transporting the product from its source of production to the places of its consumption, in the place the consumer wants and at the time he desires in order to achieve the temporal and spatial benefit and follow the desire of the consumers;

Competition is the interactive process that takes place in the market between the different institutions to reach the same customers in order to achieve profit, and competitiveness is defined as steadfastness in front of competitors for the purpose of achieving the goals of profit, growth and stability through innovation and renewal carried out by the institution in order to enhance its competitiveness.

Keywords: Strategy, Distribution, Competitive Advantage



الشكر و العرفان

نشكر الله ونحمده حمدا كثيرا ومباركا على هذه النعمة الطيبة والنافعة العلم
والبصيرة.

يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص كل من مد لي يد المساعدة
وساهم معي في تسهيل ما وجهت من صعوبات وأخص بالذكر الأستاذ المشرف
"رنان مختار" وذا حرصه الشديد لإتمام هذا العمل، ونال تعبته معي وتوجيهاته
القيمة التي أفاد بها هذا العمل لذا أكرر الشكر العميق له وأشكر اللجنة الكريمة

كما أشكر جميع اساتذة قسم العلوم التجارية

الاهداء

الحمد لله الذي وفقني وقدرني على انهاء هذا العمل حمدا لا يوافي نعمة عزوجل

أما بعد الى أعظم امرأة الى أمي العزيزة حفظها الله ورعاها متمنية لها دوام الصحة

والعافية .

والى روح والدي الطاهرة أبي العزيز اسكنه الله فسيح جناته

والى أفراد عائلتي

والى كل من جمعني بهم الظروف الدراسية

الى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

اهدي لهم جميعا هذا العمل.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
المخلص	-
شكر وعرفان	I
الإهداء	II
الفهرس	VII-VI
قائمة الجداول و الاشكال	IX
مقدمة	أ-ج
الفصل الأول : الاطار النظري للدراسة	
تمهيد	5
المبحث الأول: عموميات حول استراتيجية التوزيع الدولي	
المطلب الاول: تعريف استراتيجية التوزيع الدولي وأنواعها	10-6
المطلب الثاني: الحاجة الى استراتيجية التوزيع الدولي وكيفية اختيارها	11-10
المطلب الثالث: المحددات استراتيجية التوزيع الدولي ومرحل اعدادها	14-11
المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية	
المطلب الأول: تعاريف الميزة التنافسية	16-14
المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية	17
المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية	22-17
المبحث الثالث : قدرة التوزيع في تحقيق تنافسية المؤسسة	
	29-23

25-23	المطلب الأول : التوزيع و إنشاء القيمة للزبون
29-25	المطلب الثاني: مساهمة التوزيع في تحقيق بعض عوامل التنافسية
30	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة سونطراك	
32	تمهيد
37-33	المبحث الأول : تقديم مؤسسة سونطراك
34-33	المطلب الأول : التعريف العام بمؤسسة سونطراك
35	المطلب الثاني : تصنيفات مؤسسة سونطراك وأنشطتها
37-36	المطلب الثالث : سياسة التوزيع في مؤسسة سونطراك الاغواط
51-38	المبحث الثاني : التوزيع و المنافسة في مؤسسة سونطراك
41-38	المطلب الأول : توزيع المنتجات البترولية في مؤسسة سونطراك.
47-41	المطلب الثاني : المنافسة في سونطراك
51-47	المطلب الثالث : سياسة التوزيع في مؤسسة سونطراك الاغواط
52	خلاصة الفصل الثاني
56-54	خاتمة
59-57	قائمة المراجع

قائمة الجداول و الاشكال

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
42	تطور الطلب الدولي على النفط حتى آفاق 2040	1-1
43	توزيع الطلب النفطي العالمي على مختلف القطاعات خلال سنتي: 2011 ، آفاق 2040	2-1
44	حجم احتياطات المحروقات التقليدية العالمية و توزيعها خلال سنتي: 2009 ، 2013	3-1
46	أهم المؤشرات لأكبر خمس شركات عالمية في قطاع المحروقات خلال سنة 2013	4-1
47	شخيص أهم الفرص و التهديدات الناتجة عن المنافسين	5-1
50	مشاريع المصب المحققة من طرف سوناطراك خلال السنوات الأخيرة	6-1

قائمة الاشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
34	التنظيم العام لمؤسسة سونطراك الام	1-2
37	تبيين قنوات توزيع المنتجات البترولية للمؤسسة	2-2
38	يمثل نموذج تشغيل نظام توزيع للمنتجات البترولية	3-2

مقدمة

يعتمد مفهوم التسويق على تلبية احتياجات ورغبات المستهلكين الحالية والمحتملة ، وتتميز بالمستهلكين غير المشبعين بتحديات متنوعة وفي الوقت المناسب ، ومن ثم محاولة إيجاد طرق لإرضائهم من خلال العناصر الأربعة للمزيج التسويقي: المنتج ، والتسعير ، والترويج. والتوزيع ويعتبر التوزيع هو الرابط المباشر بين المنظمة وبيئتها الخارجية (الموزعون والموردون والمستهلكون).

يعد التوزيع من الوظائف الأساسية للتسويق ، حيث يتم من خلاله نقل السلع من مصادر إنتاجها إلى أماكن الطلب عليها في الوقت المناسب من هنا يستمد التوزيع أهميته ، خصوصا مع تضاعف حدة المنافسة على السوق بين المنتجين الذين يحاول كل منهم التأثير على قرار المستهلك بالشراء ، من خلال توفير السلع بالحجم اللازم في المكان اللائق بالنسبة للمستهلك ، و في الوقت المناسب كذلك ، إذ لا يكفي أن يكون المنتج ذو جودة عالية ، و سعر مناسب مرفوق بترويج لائق و غير قادر على تلبية الرغبة من خلال عدم تمكن المستهلك من شراءه ، نظرا لعدم تواجده بالحجم المطلوب في المكان اللائق و في الوقت المناسب.

و بهذا فالتوزيع ليس نشاطا فقط محصور بإدارات التسويق او المخازن و انما يمتد ليشمل عملية اوصول و توزيع المواد التي تدخل في عمليات التصنيع لسلع أخرى عليه فان التوزيع من وجهة نظر التسويق الحديث يتمثل في عمليات اوصول السلع بالكميات و الاوضاع المناسبة للمستهلكين النهائيين لها في الاسواق المستهدفة، و ينظر الى منافذ التوزيع اليوم قبل من اي وقت مضى على انها لا تقوم بدور التوزيع فقط، بل تعداه الى القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال ميزة تواجده و حضور المنتجات في جميع القطاعات السوقية مقارنة بالمنافسين.

و تعتبر الجزائر منطقة استراتيجية مهمة لأنها تمتلك مجموعة من الموارد الطبيعية القيمة ، بما في ذلك البترول ، وهي أهم الصناعات في العالم وأهمها الجزائر والعالم العربي. أما المنتجات التي تنتجها هذه الصناعة فهي منتجات بترولية. لتلبية الطلب المتزايد على هذه المنتجات ، تحتاج المؤسسات الاقتصادية المهمة بتسويق هذه المنتجات إلى تطوير استراتيجيات توزيع يضمن تسليمه للمستهلكين في الوقت والمكان المناسبين.

1- إشكالية الدراسة :

في ضوء ما تقدم و بناء على ما سبق ذكره، تظهر معالم الإشكالية التي نعالجها في تساؤل الجوهري التالي :

إلى أي مدى ساهمت إستراتيجية التوزيع في شركة سوناطراك في تحقيق الميزة التنافسية ؟

انطلاقاً من التساؤل الرئيسي يمكننا طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية أهمها :

- ما المقصود بالتوزيع ؟ وما مكانته في المؤسسة ؟

- ما المقصود بالمنافسة ؟

- ما هي السياسات التوزيعية المنتهجة من طرف شركة سونطراك؟

2- أهداف الدراسة : اي موضوع مصمم لتحقيق هدف معين ، وتهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من العناصر ، من أهمها:

- تسليط الضوء على دور استراتيجية التوزيع

- اكتساب استراتيجية لاكتساب ميزة تنافسية.

- محاولة إسقاط الدراسة التطبيقية على حالة المؤسسة الوطنية سونطراك.

3-أهداف الدراسة :

- فهم أهمية التوزيع وقدرته على تحقيق أهداف المؤسسة التسويقية.

- الإلمام بسياسات التوزيع التي تتبعها شركات النفط الوطنية.

- محاولة إظهار أهمية التوزيع كنشاط أساسي في عناصر المزيج التسويقي.

4-أسباب اختيار الموضوع:

أصبح مفهوم التوزيع و استراتيجيته والمزايا الموجهة إليه واقع معاشا مما دفعنا إلى التعرف أكثر على أبعاد الموضوع والذي يعتبر أقوى أسباب نجاح اغلب المؤسسات العالمية و الميول الشخصي للميزة التنافسية كباحثين في مجال التسويق الاهتمام بكل شيء يحقق لنا ميزة تنافسية.

5- منهج الدراسة :

في دراستنا ، اعتمدنا على منهجين ، الوصفي والتحليلي تجلى المنهج الوصفي في تجميعنا وشرحنا لعناصر بحثنا من خلال المسح المكثف، أما المنهج التحليلي فيتضح في التحليلات والاستنتاجات لبعض العناصر اللازمة للدراسة. (دراسة حالة)

6- هيكل الدراسة :

طرقنا لمعالجة موضوع دور استراتيجيات التوزيع في تحقيق الميزة التنافسية ارتأينا إلى تقسيم موضوعنا إلى فصلين نظري وتطبيقي والمتمثلين في :

الفصل الأول : خصصناه لآطار النظري لمتغيرات الدراسة تناولنا فيه ثلاثة مباحث: عموميات حول استراتيجية التوزيع ، مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية ، قدرة التوزيع في تحقيق تنافسية المؤسسة.
الفصل الثاني : قمنا في هذا الفصل بدراسة حالة مؤسسة سونطراك حيث تناولنا فيه مبحثين : تقديم مؤسسة سونطراك ، التوزيع و المنافسة في مؤسسة سونطراك .
الدراسات السابقة:

1- بوراي محمد أكلي تحت عنوان (دور سياسة التوزيع الدولي في رفع الميزة التنافسية)، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP - الأخرسية، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2015/2014م.

- هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية التوزيع وقدرته في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة، التعرف على سياسات التوزيع التي تنتجها المؤسسة الوطنية للدهن، ومحاو إظهار مدى أهمية التوزيع كنشاط أساسي داخل عناصر المزيج التسويقي.

2- عمارة خيرة، (دور استراتيجية التوزيع في تحقيق الميزة التنافسية)، دراسة حالة مؤسسة سونطراك، مستغانم، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، جامعة عبدالحميد بن باديس، مستغانم، 2015/2014م.

- هدفت الدراسة إلى إبراز دور التوزيع واستراتيجية التوزيع، الوصول الى الاستراتيجية التي تحقق الميزة التنافسية، ومحاولة إسقاط الدراسة التطبيقية على حالة المؤسسة الوطنية SONATRACH.

الفصل الأول : الاطار النظري للدراسة

تمهيد :

يعتبر التوزيع من الوظائف الأساسية للتسويق وأحد عناصر المزيج التسويقي الى جانب السلعة ،السعر والترويج ،ويمثل الحلقة التي تسمح بانسياب وتدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي ووضعها في المكان مناسب تجاهه وفي الوقت المناسب و يمكن القول أن أي نظام اقتصادي يخضع أو يرتكز على مبدأ الحرية الاقتصادية فهو يتميز بخاصية المنافسة الحرة التي تفتح المجال للمنتجين بغية بفتح أقصى الأرباح، و تحقيق الإشباع للمستهلكين ، وفي إطار سعي المؤسسة نحو تحقيق مركز تنافسي متميز في أسواقها، وجب عليها أن تتحرك لرؤية متكاملة وواضحة ومنهج سليم لتعظيم الاستفادة من إمكانيتها والبحث عن كيفية تحقيق البقاء و الاستمرارية والتطور

في هذا الموضوع قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: عموميات حول استراتيجية التوزيع

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

المبحث الأول: عموميات حول استراتيجية التوزيع

إن نجاح أي منظمة لا يمكن أن يتحقق حتى لو اعتمدت مبدأ التخطيط الصحيح والسليم لأنشطتها التسويقية الأخرى دون النظرة التكاملية لهذه الأنشطة مع النشاط التوزيعي باعتباره أحد العناصر المهمة للمزيج التسويقي، فالنشاط التوزيعي يمثل الجسر الذي يربط إدارة التسويق في منظمات الأعمال مع أسواقها المختلفة، وهذا الأمر يتطلب نظاما متكاملًا شبكات التوزيع أساسه التخطيط الاستراتيجي السليم والمتكامل مع عناصر المزيج التسويقي الأخرى، إضافة لاستخدام كل ما هو متوفر من تقنيات وأساليب حديثة ومتطورة.

المطلب الأول: تعريف استراتيجية التوزيع وأنواعها

قد يتبادر إلى الذهن من الوهلة الأولى أن مشكلة تصميم استراتيجية توزيعية للمؤسسة هي مهمة أقل تعقيدا من مشكلة المنتجات، أو خطة الترويج مثلا، لكن الواقع يظهر عكس ذلك، وذلك راجع للتغيرات والتطورات لحاصلة في بيئة المؤسسة والتي تجعل من رسم استراتيجية توزيعية عملية معقدة، تخضع لمنهج علمي مدروس يتم من خلال تحديد الحاجة إلى هذه الاستراتيجية والإلمام بأهم المحددات الواجب أخذها بعين الاعتبار من أجل الصياغة السليمة لهذه الاستراتيجية.

أولا: تعريف استراتيجية التوزيع:

1. تعريف الاستراتيجية:

يمكن تعريف الاستراتيجية كالتالي:

- " مجموع اختيارات تخص كيفية وضع منتج في السوق وتعرف كذلك على أنها السياسات والقرارات التي ترتبط أساسا باختيار قنوات التوزيع التي يمكن من خلالها توزيع منتجات المؤسسة بنجاح¹.

- كما يراها Porter على أنها: "فن بناء مزايا تنافسية مستدامة" ، كما يؤكد على أن الاستراتيجية هي " : خلق المواءمة بين أنشطة المنظمة والتكيف مع البيئة"².

¹ خليل أحمد حسن الشماع، " مبادئ الإدارة" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 389.

² فلاح حسن الحسيني "الإدارة الإستراتيجية" ، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 15.

- وعرف "Peter Drucken" الاستراتيجية على أنها: "عملية اتخاذ القرارات المستمرة بناءً على معلومات ممكنة عن مستقبل هذه القرارات وآثارها في المستقبل، وتنظيم الجهود اللازمة لهذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية المرتدة".
- ونجد "Andrews" يعرفها على أنها: "الأنشطة والخطط التي تقررها المنظمة على المدى البعيد، بما يضمن التواء أهداف المنظمة مع رسالتها، والتواء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في ذات الوقت".¹

2. تعريف التوزيع:

يمكن تعريف التوزيع كالتالي:

- ما قدمه الكاتب "Adyan" فيقول إن التوزيع هو " الوظيفة التي تمكن من وضع السلع والخدمات تحت تصرف المستعمل وذلك في الوقت والمكان وبالجم المناسب".²
- «كذلك يعرف "AR.François" التوزيع على أنه "مجموعة العمليات والأنشطة التي تنشأ ابتداءً من دخول السلعة إلى) مخزن المنتج إلى غاية وصولها إلى المشتري المستهلك النهائي)".³
- أما تعريف "Y.Chiroze" فيعرف التوزيع كما يلي " التوزيع يحتوي على عدة وظائف التي تجعل المنتج يمر من مرحلة الإنتاج إلى حالة الاستهلاك".⁴
- التوزيع هو تدفق السلع والخدمات من مراكز إنتاجها إلى مواقع استهلاكها من خلال ما يعرف بقنوات التوزيع أو مناطق التوزيع.⁵
- ✓ ومنه يمكن تعريف التوزيع على انه النشاط التوزيعي الذي يساعد على انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل بكفاءة وفاعلية عالية .

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس/ جمل الدين مرسي "الإدارة الإستراتيجية"، مطابع الولاء الحديثة، الطبعة الأولى، 2001، 2002، ص 322.

² نظام موسى سويان وشفيق إبراهيم حداد، التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 295.

³ محمود جاسم زلد الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2009، ص 22.

⁴ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البازوري، الاردن، 2004، ص 322.

⁵ نظام موسى سويان وشفيق إبراهيم حداد، مرجع سبق ذكره، ص 295.

1. أنواع استراتيجية التوزيع :

من بين الأنواع الرئيسية لاستراتيجيات التوزيع التي يتم تطبيقها في السوق الحالية ما يلي ¹:

أ- استراتيجية التوزيع المباشر

التوزيع المباشر هو بالضبط ما يبدو عليه الأمر، حيث يقوم المصنع بالبيع المباشر للمستهلك، قد تتضمن منصة بيع مثل متجر التجارة الإلكترونية، ولكن طالما أن طول قناة التوزيع هو الحد الأدنى، فسيتم اعتبار العملية كعملية توزيع مباشر.

العلامات التجارية الحديثة للبيع بالتجزئة هي أيضًا أمثلة على قنوات التوزيع المباشر. تفضل هذه العلامات التجارية أن يكون لها مصنعو قناة واحدة وأن تنشئ متجرًا خاصًا بها لبيع منتجاتها.

تستفيد ماركات الملابس والعلامات التجارية للوجبات السريعة وما إلى ذلك من استراتيجية التوزيع المباشر للوصول السريع إلى قاعدة المستهلكين.

ب- استراتيجية التوزيع غير المباشر

عندما تكون سلسلة قنوات التوزيع طويلة وتتضمن خطوات مختلفة، تعتبر العملية توزيعًا غير مباشر، إذا أنشأت علامة تجارية منتجًا، فأرسلته إلى متخصصي C&F ، الذين يرسلونه بعد ذلك إلى موزع يتبعه بائع التجزئة حيث يشتريه العميل أخيرًا، فسيتم تسمية العملية بالتوزيع غير المباشر.

العلامات التجارية مثل Pepsi أو Nestle هي أمثلة رائعة على التوزيع غير المباشر. تستخدم هذه العلامات التجارية قنوات توزيع متعددة تشمل موزعين وتجار تجزئة مختلفين لإتاحة منتجاتهم في جميع أنحاء العالم.

ج- استراتيجية التوزيع المكثف

في بعض الأحيان، لا يعتمد تصنيف استراتيجيات التوزيع على حجم قناة التوزيع فحسب ، بل يعتمد أيضًا على أهدافها وقدراتها. إحدى هذه الاستراتيجيات هي التوزيع المكثف.

¹ ما هي استراتيجية التوزيع؟ وما هي أهميتها وأنوعها؟ وما هي أهم قنوات وتقنيات التوزيع؟ أنظر: <https://motaber.com/distribution-strategy/>

يحدث هذا عندما تحاول العلامة التجارية دفع منتجاتها إلى أقصى إمكانات السوق وتغطية أكبر قدر ممكن من الأرض.

تستخدم السلع المنزلية أو العلامات التجارية للسيارات استراتيجية توزيع مكثفة لضمان تلبية منتجاتها لأكثر عدد ممكن من المستهلكين، يمكن أن تتضمن هذه الاستراتيجية قناة توزيع طويلة أو قناة قصيرة، اعتمادًا على احتياجات السوق المستهدفة.

د - استراتيجية التوزيع الحصرية

لا تحتاج العلامة التجارية دائمًا إلى دفع نفسها في السوق المستهدف، هناك العديد من العلامات التجارية التي تتمتع بقيمة عالية للعلامة التجارية بحيث أن وجود صالات عرض خاصة في المنطقة تخدم غرضها بشكل أفضل.

دعونا نأخذ مرسيدس على سبيل المثال. لا تحاول هذه العلامة التجارية أن يكون لها منفذ في كل مدينة ، ولكن فقط في بعض المدن الكبرى. هذا مثال على استراتيجية التوزيع الحصرية.

تستخدم مثل هذه الاستراتيجيات في الغالب للتأكد من أن قيمة العلامة التجارية تحافظ على معيار معين على الرغم من أن قاعدة المستهلك تصبح أصغر .

يتم استخدام استراتيجيات التوزيع الحصرية من قبل العلامات التجارية مثل متاجر Luis Vuitton مع المنتجات الراقية وأيضًا تلك التي تستهدف الطبقات الاقتصادية العليا.

هـ - استراتيجية التوزيع الانتقائي

هناك علامات تجارية تحاول وضع نفسها في كل زاوية شارع، ثم هناك علامات تجارية لها عدد محدد من المنافذ في كل مدينة.

ماكدونالدز ، على سبيل المثال ، سوف تمارس ما لا يقل عن 8-10 منافذ بيع في أي مدينة رئيسية. في حين أن ماركة الملابس الفاخرة مثل Gucci أو Versace سيكون لديها ربما 3-5 منافذ بيع في مراكز التسوق المتميزة. تُعرف هذه العملية بالتوزيع الانتقائي¹.

مرة أخرى، لا يتم تصنيف استراتيجية التوزيع هذه بناءً على طول قناة التوزيع الخاصة بها ولكن على أساس استراتيجيتها التسويقية.

تدرك العلامات التجارية المتميزة أنه من المستبعد جدًا شراء منتجاتها في مواقع معينة، وبالتالي فهي تضع قنوات التوزيع الخاصة بها في مناطق محددة.

المطلب الثاني: الحاجة الى استراتيجية التوزيع وكيفية اختيارها

أولاً: الحاجة إلى بناء استراتيجية التوزيع

عادة فإن اللجوء إلى بناء استراتيجية توزيعية أو تعديلها يكون لعدة أسباب فالحاجة لبناء استراتيجية توزيعية مرتبط بتوجهات المنظمة، ومن أهم ما يقود المؤسسة إلى هذا القرار ما يلي:²

- الاتجاه نحو تطوير منتج جديد أو مجموعة من المنتجات الجديدة تتسلم بالتنوع.
- الاتجاه نحو دخول أسواق جديدة لنفس المنتجات القائمة أو التعامل مع أسواق متباعدة جغرافياً.
- الاتجاه نحو إجراء تعديلات جوهرية في مزيجها التسويقي وخاصة فيما يتعلق باعتماد استراتيجية تسعيرية جديدة تركز على تخفيض أسعار منتجات المنظمة الأمر الذي يتطلب إعادة النظر بقنوات التوزيع الحالية.
- الاتجاه الخاص بالتغيرات البيئية التي قد تحدث في بعض عواملها الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية ... الخ.

وعليه فإن هناك عوامل داخلية وخارجية (بيئية) لها تأثير على الاستراتيجية التوزيعية للمؤسسة تحتم عليها إما بناء استراتيجية جديدة أو تعديلها مما يؤدي إلى هيكلة بنائها التنظيمي وجعله أكثر تكيفا

¹ ما هي استراتيجية التوزيع؟ وما هي أهميتها وأنوعها؟ وما هي أهم قنوات وتقنيات التوزيع؟ أنظر: <https://motaber.com/distribution-strategy/> 25/06/2022

² فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 132.

وملائمة لهذه التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، فتحاول المؤسسة بناء نظمها التوزيعية بالشكل الذي تجعلها أكثر استجابة لمتطلبات العمل التسويقي، ورغم أن استراتيجية التوزيع من الموضوعات التي لا يجب تغييرها باستمرار لكن الطبيعة الديناميكية للبيئة نتيجة لعدة عوامل تتعكس آثارها على النظام التوزيعي فيلزم التغيير فيه أو تعديله ليتوافق مع ولا يتم بناء هذه الاستراتيجية بطريقة عرضية، بل عن طريق مجموعة من الخطوات ومع الأخذ بعين الظروف البيئية الجديدة.

الاعتبار عدد من المحددات التي لها تأثير مباشر على هذه الاستراتيجية، وتستند المؤسسة في ذلك على أسس علمية وتقديرات سليمة لعدة متغيرات نذكر منها حاجات المستهلكين وكمية الطلب في السوق، تحديد النقاط التوزيعية اللازمة لإيصال المنتجات المستهلكين ... الخ.

ثانيا: كيفية اختيار استراتيجية التوزيع

ويتضمن اختيار استراتيجية التوزيع ليس فقط اختيار قناة أو عدة قنوات من قبل المنتج، بل عليه بين القرارات المأخوذة على هذا المستوى وجملة " interactions " الأخذ بالحسبان مجموعة التفاعلات القرارات الاستراتيجية للشركة، ويقصد بذلك أنه على المؤسسة المنتجة أن تقوم بوضع استراتيجية توزيعية وليس مجرد اختيار قناة أو منفذ بيع .

المطلب الثالث: المحددات استراتيجية التوزيع ومراحل اعدادها

أولاً: محددات استراتيجية التوزيع

نستخلص من الشكل السابق أن هناك بعض المحددات الهامة لاستراتيجية التوزيع نعرضها كما يلي:¹

1. التفكير الاستراتيجي:

كما نرى فإن على المؤسسة أن يكون لها تفكير استراتيجي في كثير من الممارسات فقد تعمل الشركات على استخدام بعض الحوافز والحلول قصيرة الأجل لتحسين أداء قناة التوزيع الخاصة بها، ومثل هذا التفكير قصير الأجل لا يعد هو أفضل الحلول فالحل الأمثل لتحسين أداء قناة التوزيع لأي شركة هو تطبيق التفكير الاستراتيجي طويل الأجل، ومثل هذا التفكير يتطلب النظر إلى أي عضو من أعضاء

¹ فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 133 و 134.

القناة على أنه شريك وليس مجرد عضو في القناة، فالمنتجين لا بد أن يسوقوا الشركة أولاً إلى الموزعين العاملين معهم داخل القناة والعمل على إقناعهم أنهم شركاء لهم أهمية كبرى في تسويق منتجاتهم. ولقد حققت شركة سامسونج نجاحاً في الدخول إلى السوق اليابانية حيث قامت بعمل عقود طويلة الأمد مع بعض متاجر الأقسام لتوزيع منتجاتها في السوق اليابانية وذلك بدل التعامل مع بعض تجار الجملة. والواقع أن مفهوم التفكير الاستراتيجي يعد مفهوماً هاماً للغاية عندما تحاول الشركات المنتجة الدخول إلى الأسواق الدولية أو العالمية.

2. مراعاة الأهداف العامة للمؤسسة:

قبل وضع استراتيجية التوزيع يجب تحديد أهداف الشركة في مجال التوزيع والمحددة على أساس مهنة ورسالة الشركة، فكل شركة تصيغ استراتيجياتها التوزيعية بشكل مختلف عن استراتيجيات الشركات الأخرى ويجب على مدير التسويق مراعاة تلك الأهداف المحددة *specific objectives* التي تسعى الشركة لتحقيقها مثل زيادة حصة السوق بنسبة % 3 خلال العام، ومن خلال هذه الأهداف العامة تقوم الشركة باختيار واستنباط الأهداف الخاصة باستراتيجية التسويق وبشكل خاص المتعلقة باستراتيجية التوزيع: تغطية سوق أو منطقة ما أهداف التوزيع العددي عدد المخازن التي تحتوي على العلامة مقارنة مع عدد المتاجر التي تحتوي على المنتج، مستوى رقم الأعمال وربحية القناة ومنفذ البيع... الخ.

3. مراجعة متكاملة للنظام التسويقي:

يرتكز تصميم استراتيجية التوزيع على مراجعة متكاملة للنظام التسويقي ككل باعتبار أن مراجعة النظام التسويقي عملية معقدة حيث من الضروري أن تصل المؤسسة إلى المستهلك من خلال قنوات توزيعية مختلفة ووفقاً لأوقات مختلفة على أن يكون كل ذلك مرتبطاً بالاستراتيجية التسويقية ككل ولأن قناة التوزيع واستراتيجية التوزيع جزء من نظام ككل للاستراتيجية التسويقية وهذه الأخيرة منبثقة من الاستراتيجية العامة للمؤسسة فإن أهدافها لا بد أن تكون متكاملة مع بعضها البعض لخدمة الأهداف العامة للمؤسسة، ذلك أن التفكير الاستراتيجي هو عماد بناء التخطيط ووضع الأهداف والاستراتيجيات والتي يفترض أن تكون جميعها منسجمة ومتناغمة ومكملاً لبعضها البعض في المنظمة، وهذا يعني أن الأهداف جميعها والاستراتيجيات العليا هي الأساس في اشتقاق الأهداف والاستراتيجيات¹.

¹ نظام موسى سويان وشفيق إبراهيم حداد، مرجع سبق ذكره، ص 295.

ثانياً: مراحل إعداد الاستراتيجية.

هناك اختلاف وتباين بين مختلف الكتاب والباحثين في وضع مراحل إعداد أو صياغة استراتيجية المؤسسة، حيث لا يوجد منهج موحد وواضح لإعداد الاستراتيجية، وبعد اطلاعنا على عدة مراجع يمكننا أن نأخذ المنهج التالي لإعداد الاستراتيجية، التي يمكن ذكرها فيما يلي:¹

مرحلة الأولى: مرحلة وضع الاستراتيجية

وتتضمن هذه المرحلة دراسة البيئة الداخلية بما توفره من جوانب قوة وضعف والبيئة الخارجية بما تحتويه من فرص وتهديدات، وهذه الدراسة لتحديد وتحليل العناصر الاستراتيجية في كليهما وتجميع وتحليل المعلومات الضرورية للتخطيط الاستراتيجي، كما نجد أن هذه المرحلة تشمل على جوانب أخرى ككيفية توزيع الموارد ومحال الأعمال الجديد التي يمكن للمؤسسة الدخول فيها، أو التكامل مع مؤسسات أخرى أو تكوين مؤسسات مشتركة.

مرحلة الثانية: تنفيذ الاستراتيجية

في مرحلة التنفيذ يتطلب القيام بمجموعة الخطوات التالية

- الاحتواء على هيكل تنظيمي مناسب وملائم وهذا ما يتطلب وضع البرامج التنفيذية ووضع الموازنات الخاصة بكل برنامج تنفيذي.
- يجب أن تتلاءم وتتناسب الاستراتيجيات مع السياسات التنظيمية الحالية للمؤسسة.
- تلاؤم وتناسب تنفيذ الاستراتيجية مع مختلف النظم التي تعتمد عليها المؤسسة، على سبيل المثال: نظام الأجور، نظام المعلومات، نظام الرقابة.....إلخ

مرحلة الثالثة: تقييم الاستراتيجية

فبعد أن نقوم بتحديد الاستراتيجية وتنفيذها نأتي إلى عملية تقييم الاستراتيجية فهي تعتبر آخر مرحلة من مراحل إعداد الاستراتيجية، وتعتبر من التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة المؤسسة وهذا راجع لتنوع أساليب الرقابة والتقييم الذي يؤدي إلى صعوبة اختيار النوع الملئم.

¹ محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، دار اليازوردي، الأردن، 2008، ص 122.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

تعد المنافسة ظاهرة تلازم ظهورها مع التطور السريع الذي عرفته الاقتصاديات إلى جانب ما أفرزته ثورة الاتصالات والمعلومات كل هذا أكسب المؤسسات قدرة كبيرة على الإبداع والابتكار مستخدمة في ذلك جميع الوسائل الكفيلة بضمان تنافسية أعلى وقدرة أكبر على المواجهة والتصدي للمنافسين وأن تحقيق ذلك يتطلب التحسين والتميز المستمرين لأدائها للاحتفاظ بالمواقع المهمة ومنه ضرورة امتلاكها للمزايا التنافسية التي تؤهلها لذلك.

المطلب الأول: تعاريف الميزة التنافسية

يمكن تعريف الميزة التنافسية من خلال مجموعة من التعاريف:¹

يعرف (M. Porter) الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

ويوضح (Heizer and Render) بأن الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين، أي أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين.

ويؤكد (Macmillan and Tempo) بأن المؤسسات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها ويعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن المؤسسة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين.

كما أشار (Liu) إلى أن الميزة التنافسية للمؤسسة هي ميزة المؤسسة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للمؤسسة، ويعني ذلك بأن الميزة التنافسية تعني حصول المؤسسة على مركز تنافسي متقدم في السوق.

وتعرف الميزة التنافسية أيضا على " أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس."

¹ نبيل، مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 123.

عرف Jean Jackes Lambin الميزة التنافسية على أنها مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، والتي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين.

إن التعريف الأول أكثر دلالة وإقناعاً، لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع

أما التعريف الثاني فهو يعتمد على مصدر من مصادر الميزة التنافسية والمتمثلة في استراتيجية التنافس.

يعرفها Igor Ansoff على انها خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بثنائية منتج، سوق يتجه للنمو فهي تهدف بصفة خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية.

موضوع الميزة التنافسية، حيث تتمثل في خلق وإحداث موقع تنافسي جيد في السوق مقارنة بالمنافسين والتي تقود إن هذا التعريف المقدم من طرف Ansoff يشتمل على فكرة أساسية ركز عليها أغلب الدراسات التي تناولت إلى أداء اقتصادي متفوق¹.

حسب شارل هيل وجاريت جونز نقول " أن المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة، يركز هذا التعريف على معيار الربحية بمعنى أن الميزة التنافسية ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكون عادة أعلى من متوسط الأرباح في صناعة معينة ولفترة زمنية طويلة نسبياً، يعرفها اخر على انها "المنفعة المحققة في حالة ما إذا تمكنت المؤسسة من عرض منتج تنافسي يسمح لها بتعظيم ربحيتها.

يعرفها مصطفى محمود أبو بكر: " هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية، التنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيتها التنافسية.

ويعرف خليل الميزة التنافسية على أنها " ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها استراتيجية تنافسية معينة، سواء بتحقيق ميزة التكلفة الأقل أو استراتيجية التميز وبالتالي تحقيق استراتيجية الجودة الأعلى.

¹ نبيل مرسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص 124.

إن هذا التعريف يركز على مصدر من مصادر الميزة التنافسية ألا وهو استراتيجية التنافس إذ يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية في حالة اتباعها لاستراتيجية تنافس معينة إما من خلال خفض التكاليف وبالتالي تحقيق ميزة التكلفة الأقل أو من خلال تمييز المنتج وتحقيق ميزة الجودة المتفوقة.

تعرف ايضا "كل شيء يمنح لمؤسسة واحدة التفوق على منافسيها في المنتجات التي تعرضها أو الخدمات التي تقدمها " على عكس التعريف السابق الذي ركز على الاستراتيجيات العامة للتنافس كمصدر للميزة التنافسية وفقا لهذا التعريف نجد أن مصادر الميزة التنافسية متعددة فهي تشمل كل ما يمكن أن يمنح للمؤسسة التفوق على منافسيها؛ معنى ان تشمل مختلف العوامل مثل مجموعة المهارات والموارد التي تتوفر عليها المؤسسة و التي يمكن للمؤسسة أن تنافس الغير من خلالها بطريق أكثر كفاءة، وبهذا تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها.

هناك عدة نقاط بارزة يتمحور حولها هذا التعريف:¹

- هو أن مفهوم القيمة يعبر عن الاختلاف بين المنافع المحققة أو ما يكون المستهلك على استعداد لدفعه من جهة والتكلفة الاقتصادية من جهة أخرى.
- التركيز على المنافع المدركة أي القيمة التي يوليها المستهلك لمنتجات المؤسسة؛
- ان تحقيق قيمة أكبر يستلزم فعالية أكبر بمعنى أن المؤسسة تخلق القيمة بواسطة تحويل عوامل الإنتاج التي تمثلها التكلفة إلى منتج يمثل قيمة للمستهلك وبالتالي يمكن للمؤسسة مثلا أن تخلق قيمة أكبر للمستهلك من خلال تخفيض التكلفة.

المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية

يوفر النظام الاقتصادي العالمي الجديد، المتمثل بتحرير قيود التجارة العالمية، تحدياً كبيراً وخطراً محتملاً الدول العالم، أو بالأحرى شركاته، وخاصة تلك الموجودة في الدول النامية. إلا أن هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة، للبلدان النامية كذلك، إن أمكن الاستفادة منه. وأهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث

¹ أحمد، بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، مذكرة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص 133.

تعطي التنافسية الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى راحة السوق العالمي، وسواء اتفقنا مع هذا القول أم لا، فإنه لا بد في نهاية المطاف من مواجهة هذا النظام، بصفته إحدى حتميات القرن الحادي والعشرين. ومن المعلوم أنه وفي الوقت الحاضر الشركات هي التي تتنافس وليست الدول، وعليه فإن الشركات التي تملك قدرات تنافسية عالية، تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها بالنظر إلى أنه وكما أشارت تقارير دولية، أن مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر ففي العقود الأخيرة كانت التجارة العالمية والاستثمار الأجنبي المباشر في العالم ينموان بشكل أسرع من نمو الناتج العالمي¹.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين من المزايا التنافسية هما: ميزة تنافسية داخلية وميزة تنافسية خارجية.

أولاً: الميزة التنافسية الداخلية

تكون الميزة التنافسية داخلية عندما تكتسب المؤسسة الأفضلية بتحكمها في تكاليف الإنتاج وإدارة وتسبير المنتج، فالإنتاجية الجيدة تعطي للمؤسسة مردودية حسنة وتزيد من طاقاتها على مواجهة التخفيض في الأسعار المفروضة من طرف السوق أو المنافسين.

فالاستراتيجية التي تبني على الميزة التنافسية الداخلية تعتبر استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف، ومن وبالتالي على المؤسسة اكتساب ميزة التكلفة الأقل والتي تعني «قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق المنتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أرباح أكبر». أجل الحياة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، وآلا تتمكن المؤسسة من اكتساب ميزة التكلفة الأقل إلا إذا توصلت إلى التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين الآخرين». وتكون عملية مراقبة عوامل تطور التكاليف كما يلي :²

¹ أحمد بلالي، مرجع سبق ذكره، ص 134.

² عبد الرحمن، بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، مذكرة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004، ص 145.

1. مراقبة الحجم:

يمكن كل من التوسيع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة التوسيع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط لآخر ومن منطقة لأخرى وتجدر الإشارة إلى أن البحث عن اقتصاديات الحجم يجب ألا يحدث تدهورا في الأنشطة الأخرى ومنه توخي التوازن في عملية البحث هذه.

2. مراقبة التعلم:

ينتج التعلم من الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف لإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك لا يقتصر تركيز التكاليف على اليد العاملة فحسب بل يتعدا ليشمل بعض الجوانب والأنشطة المنتجة للقيمة، وفي هذا الصدد يكون المسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه حيث تتم مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع .

3. مراقبة الروابط:

تتمكن المؤسسة من تحسين موقعها في ميدان التكاليف عند تعرفها على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة من جهة ثم العمل على استغلالها من جهة أخرى، فمثلا التكلفة التي تنجم عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج تؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة كما تقوم المؤسسة بالتنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع من أجل استغلال الروابط الموجودة، لكن في المقابل عليها اقتسام الأرباح الناجمة عن هذه الروابط معهم.

4. مراقبة العوامل التأسيسية:

تستطيع المؤسسة أن تؤثر على العوامل التأسيسية كل المقاييس الحكومية، كما يمكنها أيضا أن تؤثر على التقنين عن طريق وساطة جماعات ضاغطة.¹

¹ عبد الرحمن، بن عنتر، نفس المرجع السابق، ص 146 .

5. مراقبة الرزنامة:

تستحوذ المؤسسات السبابة إلى بعض القطاعات على ميزة التكلفة الأقل ويرجع ذلك إلى احتلالها لأحسن المواقع، توظيف أحسن المستخدمين كما تتعامل مع موردين يستمتعون بالخبرة بحيث نجد أن امتلاك ميزة التكلفة في أغلب القطاعات يكون من نصيب من ينشط أولاً، أما في بقية القطاعات الأخرى ينبغي التريث والانتظار إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير وبالتالي يدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها المنافسون السابقون، وإما لغرض دراسة سلوك المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم وبعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للأوضاع التنافسية السائدة .

6. مراقبة التموضع:

ويكون لمختلف الأنشطة سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للموردين والزبائن، بحيث يكون التأثير على عناصر عديدة مثل مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين، ونجد أن المؤسسة التي تختار أحسن المواضع يكون بإمكانها امتلاك ميزة مهمة عن طريق تكاليف.

وهناك بعض الأخطاء يجب تفاديها للحيازة على ميزة التكلفة الأقل وتتمثل في:¹

- التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع وإهمال الأنشطة الصغيرة أو الأنشطة غير المباشرة.
- إهمال أنشطة التموين والإدراك الخاطيء لعوامل تطور التكاليف.
- غياب استغلال الروابط وتهديد التميز .

ثانياً: الميزة التنافسية الخارجية

تكون الميزة التنافسية خارجية عندما يمكن تقديم منتج ذو نوعية متميزة، والتي تنشئ قيمة للمشتري إما عن طريق تخفيض تكاليف الاستعمال أو عن طريق تحسين أداء الاستعمال، وهذا ما يعطي للمؤسسة قوى أكبر في السوق بحيث تتمكن من فرض أسعار أعلى مقارنة بالمنافسين الآخرين.

¹ عبد الرحمن، بن عنتر، نفس المرجع السابق، ص 145.

ونجد أن الاستراتيجية المبنية على أساس الميزة التنافسية الخارجية تكون استراتيجية التميز، من هنا يصبح من الضروري «فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز».

ومن أجل الحياة على التميز يتم الاستناد إلى عوامل التفرد التالية:¹

1. المقاييس التقديرية:

تستند المؤسسة إلى عدة مقاييس يمكن أن تكون العامل المسيطر في تفردا وتتمثل هذه المقاييس التقديرية فيما يلي:

- خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة (القروض، التوزيع، الإصلاحات).
- كثافة النشاط (مستوى نفقات الإشهار) ومحتوى المال (المعلومات المتعلقة بمعالجة الطلبات).
- المستوى التكنولوجي المستعمل في النشاط.
- جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط والمعلومات المعتمدة عليها في مراقبة النشاط.
- الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط.

2. الروابط:

إن خاصية التفرد يمكن أن تنتج من خلال الروابط بين الأنشطة أو عن طريق الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع ويمكن تفسير هذه الروابط فيما يلي:

- أ- **الروابط بين الأنشطة:** لتلبية حاجيات الزبائن لابد من وجود تنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، فمثلا أجال التسليم ليست محددة بالإمداد الخارجي فحسب بل أيضا بالسرعة في معالجة الطلبات وتردد الباعة لأخذ طلباتهم
- ب- **الروابط مع الموردين:** لتلبية حاجيات الزبائن أيضا بشكل جيد، لابد من التنسيق الجيد مع الموردين، إذ أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد إذا قبل الموردون التجهيز بالأدوات الأساسية في تصنيع القطع الحديدية، إلى غاية انتهاء المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد، وهذا تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها .

¹ كمال، رزيق، فارس، مسدور، مفهوم التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2002، ص 122.

ج- الروابط مع قنوات التوزيع: ويمكن لهذه الروابط أن تساهم في تفرد المؤسسة إما من خلال التنسيق مع هذه القنوات، أو من خلال الاستغلال الأفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وهذه الأخيرة مثلا تكوين موزعين، تمويل الاستثمارات في القنوات التوزيع.. الخ.

3. الرزنامة:

يمكن أن ترتبط خاصية التفرد لمؤسسة ما بتاريخ شروعها في ممارسة النشاط فمثلا نجد أن المؤسسة كانت سبابة إلى استعمال صورة معينة للمنتج يكون بإمكانها اكتساب ميزة التميز لهذا المنتج، وفي المقابل تقتضي بعض القطاعات التأخر عن الدخول بحيث تستفيد من استعمال التكنولوجيا الأكثر حداثة.

4. التموضع:

إن حسن اختيار موضع الأنشطة يمكن المؤسسة من الحصول على خاصية التفرد، فمثلا يمكن لبنك تجاري أن يحصل على أحسن المواقع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.

5. التعلم:

يمكن لخاصية التفرد أن تنتج عن ممارسة التعلم بصفة جيدة، إذ أن الجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها فالتعلم الذي يمكن امتلاكه بشكل شامل بإمكانه أن يؤدي إلى تميز متواصل.

6. التكامل:

تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد حيث يتم ذلك بوساطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة، كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدرا للتميز.

وبعد عرض مختلف العناصر الأساسية للتميز لابد من الإشارة إلى نقطة أساسية وهي تكلفة التميز، فأى مؤسسة تسعى للحصول على خاصية التفرد تخصص مبالغ كبيرة فمثلا من أجل تقديم مساعدات تقنية يجب توظيف مستخدمين مختصين إضافيين، ومن أجل إنتاج منتجات أكثر قوة لابد من استعمال أكبر قدر من المواد الأولية أو تكون ذات سعر مرتفع مقارنة مع تلك التي يستعملها بقية المنافسون.¹

¹ كمال، رزق، فارس، مسدور، نفس المرجع السابق، ص 124.

وتكلفة التميز تختلف من مؤسسة لأخرى وهذا لاختلاف موقع المؤسسات اتجاه عوامل تطور التكاليف، وهذا يعني أن تكلفة التميز ترتبط بعوامل تطور التكاليف وكلاهما يؤثر ويتأثر بالآخر، ومن خلال عملية البحث عن خاصية التميز، يمكن لبعض المؤسسات أن تقع في بعض الأخطاء الناجمة عن سوء فهم العوامل المتعلقة بالحيازة على خاصية التميز أو تكاليفها وتتمثل هذه الأخطاء فيما يلي: التميز المفرط، سعر إضافي مرتفع بالإضافة إلى عدم معرفة تكلفة التميز.

المبحث الثالث : قدرة التوزيع في تحقيق تنافسية المؤسسة

في الوقت الحالي ، نادراً ما تكون الوكالة فريدة من نوعها في خدمة قطاعات معينة من السوق ، حيث يظهر الواقع أن هناك منافسة بين الوكالات للاستحواذ على أكبر حصة سوقية ممكنة ، والحفاظ على العملاء الحاليين وضمان ولائهم لاحتياجاتهم ورغباتهم. نظراً للمستوى العالي من المنافسة ، يجب على المؤسسات تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر الخاصة بها حتى تتمكن من التنافس ضد المنافسين واكتساب ميزة فريدة و استهدف السوق ، وتقم بزيادة حصتها في السوق ، والتواصل مع العملاء ، واكتساب ثقتهم ، وتأمين ولائهم، لتمكينهم للحصول على مكانة مرموقة في السوق و تقديم عوامل أو متطلبات تنافسية تؤدي إلى تحقيق التميز والميزة على المنافسين .

المطلب الأول : التوزيع و إنشاء القيمة للزبون

يتوقف تحقيق مركز نافذ سي متميز على تكوين صورة ذهنية إيجابية عميقة لدى الأطراف ذات العلاقة بمنتجات المؤسسة وتعاملاتها وذلك بشكل يختلف عن تلك الصورة الذهنية لدى هذه الأطراف لمنتجات المؤسسة عن منافسيها، وتعد هذه الصورة من محور كافة الجهود والأساليب التي تستخدمها المؤسسة في الاتصال بزبائنها ولتأثير عليهم وإقناعهم و كسب ثقتهم وإنشاء مجموعة من القيم لديهم.

يساهم التوزيع في إنشاء القيمة للزبون من خلال المنافع التي يضيفها للمنتج المتمثلة في المنفعة المكانية، الزمانية، الحيازية، التي تجعل المنتج أو الخدمة تو الم فرة في المكان والزمان المناسبين وبالكميات المطلوبة وبذلك فإن قناة التوزيع هي أكثر من مجرد مسلك للمنتج يصرف من خلاله منتجاته بل هي وسيلة أساسية لإضافة قيم جديدة للمنتج المسوق عبرها، وهذا المعنى يمكن رؤية قناة التوزيع بوصفها خط إنتاج آخر منخرط لكن ليس في إنتاج المنتج نفسه بل هي إنتاج الخدمات الإضافية التي يحصل عليها الزبون مما يسمح بإنشاء مجموعة من القيم لديه، والتي يطلق عليها اسم نواتج الخدمات والتي تتضمن ملائمة المكان، زمن الانتظار، النقل، وتسليم، التجميع والتجربة ، التخزين.¹

قد يبدو للوهلة الأولى أن العمليات و الأنشطة التي تنطوي عليها وظيفة التوزيع من الجوانب الغير مثيرة في مجال الأعمال، ولكنها في الواقع تعتبر من أهم الجوانب المؤثرة على رضي الزبون، وقد تمكنت العديد

¹ بوراي محمد أكلي، دالي الحسين، دور سياسة التوزيع في رفع تنافسية المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP - الأخضرية - ، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التجارية، جامعة أكلي محمد -البويرة- ، ص 59-61.

من المؤسسات من خلال الاستخدام الكفاء لأنشطة لتوزيع المختلفة من المؤسسات من إحرار مكاسب على حساب منافسيها، أو من أمثلتها شركة "وول مارت" الأمريكية وما أحرزته من مكاسب تؤكد موقعها كأكبر متجر للبيع بالتجزئة ارتكاز على إلى التخزين وحركة البضائع مثلاً استراتيجي من وظيفة التوزيع قدراتها المتعلقة بأنشطة و عمليات التوزيع، فبنظر كجزء تستأثر شركة " وول ماركيت" بامتيازات خاصة تتجسد في تحملها نصف التكلفة التي يتكبدها منافسوها، والمبالغ التي توفرها تعطيها قدرة أكبر على طرح منتجات بأسعار منخفضة مع الحفاظ على نسبة جيدة من الأرباح، وبالإضافة إلى ذلك تحقق شركة " وول مارت" مزايا متفردة في مجال خدمة الزبون من خلال اتجاهها نحو الاعتماد على طرق توزيع متنوعة و استخدام الأساليب الآلية المتطورة التي تمكنها من تلقي الطلبات في أوقات متأخرة وتسليم البضائع محل الطلب في بداية نفس اليوم في أي مكان في الولايات المتحدة، ومثال آخر لشركة "بي سي كونكش" التي حققت مستوى متميز في مجال التوزيع من خلال التركيز على الخدمات السريعة و المتميزة لزيائنها، حيث قامت بإقامة مستودع للبضائع في مطار " أوهايو " وبمجرد تلقي الطلبات تقوم بشحن البضائع على متن رحلة الطيران التالية، وهذا تمكنت هذه الشركة من كسب ولاء الزبائن وتحقيق رضاهم من خلال تقديم الخدمات السريعة مما انعكس على زيادة حجم مبيعاتها ومن ثم كسب حصة أكبر من السوق، وقد احتلت شركة Circuit الأمريكية مركزاً متميزاً في السوق الإلكترونية وكان من عوامل نجاحها أيضاً التركيز على مجال التوزيع الذي مكنها من الحفاظ على زبائنها الحاليين وجذب زبائن جدد من خلال تقديم خدمات متميزة وذلك بالتركيز على الجوانب التالية :¹

- السرعة في التسليم وتقديم خدمات عالية المستوى من خلال تطوير نظام إلكتروني لنظم التوزيع لا يمكن مجاراته من جانب المنافسين يسمح هذا النظام بدعم عمليات التسليم 299 فرعاً تمتلكه الشركة دون أدنى تأخير، وتوفير الأصناف لدعم عمليات المناسبة في الوقت المناسب في كل قناة من قنوات التوزيع، وقد وضعت الشركة على عاتقها توفير أقصى تشكيلة ممكنة للزبون في المكان الواحد .
- الاعتماد على قوة بيع ذات كفاءة عالية بتقديم خدمات فائقة الجودة وقد تم إعدادها بما هو أكثر من مهارات البيع لتكون بالشكل المناسب للعقلية الاستراتيجية للمنشأة .

¹ بوراي محمد أكلي، دالي الحسين، مرجع سبق ذكره، ص 59-61.

- تدعيم أنظمة التوزيع بتقديم خدمات ذات قيمة عالية لدى الزبون بما تتضمنه من مرونة وأسبقيّة في التسليم وبرمجة الأوامر وطلبات العملاء، إعداد نظم التوزيع وركزت على نظم متطورة لمراقبة المخزون .

لقد اعتمدت شركة circuit في تحقيق تميزها على فعالية نظم التوزيع وركزت على مختلف الخدمات المتميزة التي تسهل على زبائنها إدراك مختلف القيم في المنتجات التي تقدمها وبالتالي تمكنت من خلال إنشاء القيمة للزبون تحقيق التميز على منافسها.

المطلب الثاني: مساهمة التوزيع في تحقيق بعض عوامل التنافسية

اولا: التوزيع والكفاءة.

إن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وذلك يعني أن . الكفاءة = المخرجات/ المدخلات. وكلما كانت الشركة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة. وعلى سبيل المثال شركة جنرال موتورز تخصص 30 ساعة عمل لتجميع سيارة واحدة، أما شركة فورد فإن نفس العمل يتطلب منها 25 ساعة، بافتراض وجود عناصر أخرى متساوية في الشركتين مثلا معدلات الأجور فإننا نستطيع القول أن فورد تمتلك هيكل تكلفة أقل وبذلك فإن فورد تعتبر أكثر كفاءة.¹

إن الكفاءة المميزة تهيئ للشركة فرصة التوصل إلى خلق قيمة متفوقة تميز منتجاتها وتحقق إنجازات هامة على صعيد خفض التكاليف مقارنة بمنافسيها ، كما أنها تمكنها من تحقيق معدلات ربح تتجاوز المعدلات الوسيطة لمجال الصناعي وعلى سبيل المثال شركة " وتايتو " تستحوذ على كفاءات متميزة في مجال التطوير والعمليات الصناعية وتعتبر الرائدة في كثير من تقنيات التصنيع، وقد ساعدها ذلك على تحقيق الكفاءة المتفوقة والجودة اللذان يمثلان القاعدة الأساسية للمزايا التنافسية في مجال صناعة السيارات ويمكن تحقيق الكفاءة في مجال التوزيع حيث تستحوذ شركة وول مارت على أكثر عملية التوزيع الكفاءة لالولايات المتحدة في مجال تجارة التجزئة، فقد تمكنت من خلالها التحكم الجيد في عملية انتقال البضائع من المخازن ثم المتاجر الموردين مرورا ، وانتهاء إلى المستهلكين من الاستغناء عن الحاجة إلى

¹ شارلز واحايت جونز، الإدارة الاستراتيجية تورفاي محمد رفاي ، دار المريخ للنشر السعودية، 2001، ص 197.

الاحتفاظ بمخزون كبير وذلك من خلال تطبيق نظام (JAT) الذي يساعدها على الحفاظ على نفس مستوى الخدمة مقابل ربع الاستثمار في المخزون مقارنة بمنافسيها، بالإضافة إلى ذلك تقوم شركة " وول مارت" بمتابعة مبيعات الوحدات الفردية عن كتب و غالبا ما لا تبقى بضائع غير مرغوبة فيها في مخازنها، الأمر الذي أدى إلى انخفاض النفقات وزيادة قدرتها على توفير المزيج المناسب من المنتجات لزبائنها . ولهذا نجد أن دور التوزيع في مجال تحقيق الكفاءة لأي قل أهمية عن باقي وظائف المؤسسة، فإذا تم أداء وظائفه بكفاءة عالية فسيؤدي حتما إلى انخفاض التكاليف الأمر الذي يترتب عليه قدرة أكبر على تحقيق ميزة تنافسية على أساس السيطرة على التكاليف، فإذا أخذنا في الاعتبار مثلا تكاليف وظيفة النقل والتخزين اللذان يمثلان نسبة هامة من إجمالي التكاليف فإن تخفيض ولو بسيط في هذه التكاليف يؤثر على ربحية المؤسسة يمكن تحقيق الكفاءة في النقل باستخدام أنسب الوسائل التي تحقق أفضل خدمة وفي نفس الوقت تكلف مبالغ منخفضة نسبيا وفي الإطار يمكن أن تقوم المؤسسة بالموازنة بين مستوى الخدمة المطلوبة ومستوى التكاليف المترتبة عن وسيلة النقل المختارة للحصول على أفضل توليفة التي تحقق أهدافها و أهداف عملائها أما بالنسبة لتحقيق الكفاءة في التخزين يمكن أن يتم مثلا من خلال تطبيق نظام (JAT) الذي يقوم بمبادئه من التكاليف تخفيض تكاليف التخزين إلى أدنى حد من خلال التخلص من جزء كبير من التكاليف الثابتة الخاصة باستئجار المخازن و صيانة المخزون، و قد تمكنت شركة " فورد" من خلال تطبيق هذا النظام منذ بداية الثمانيات من توفر حوالي 3 مليون دولار¹.

ثانيا: التوزيع والديناميكية

يمكن تفهم تسويقية الحاجة إلى الأداء الديناميكي في مجال التوزيع إذا ما نظرنا إلى دورة حياة المنتج التي تعد أحد المفاهيم التسويقية الشائعة التي تستخدم لوصف الظروف التنافسية المختلفة التي يمكن توقعها خلال هذه الدورة من ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة المنافسة والحصول على أكبر حصة سوقية، ترجع أهمية مفهوم دورة حياة المنتج إلى أن هيكل المزيج التسويقي يتغير في كل مرحلة من مراحل هذه الدورة وبالتالي فإن عملية التوزيع تتغير بالتعبئة لذلك كما يلي :²

¹ عمارة خيرة، دور استراتيجية التوزيع في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة "سونطراك"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة

عبد الحميد بن باديس - مستغانم -، 2015، ص 73

² نحال فريد مصطفى، إدارة الإمداد، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، إسكندرية، مصر، 1997، ص 85، ص 87.

1- في المراحل الأولى لتقديم السلعة الجديدة للسوق لابد أن يكون مستوى الأول في مجال التوزيع مرتفعا ويوافقه نموذج التوزيع الانتقائي، تتطلب هذه المرحلة توفر الحجم الكافي من المخزون الذي يسمح بتقديم خدمة سريعة وتتقيد الطلبات بدقة، لأن عدم توفر المنتج يمكن أن يهدم كل الجهود التسويقية المبذولة لتعريف المستهلكين به وإقناعهم بشرائه تتميز هذه المرحلة بارتفاع التكاليف المرتبطة بوظيفة التوزيع بسبب صغر حجم الشحنات وعدم انتظام الطلبات والحاجة إلى تقديم مستوى مرتفع من الأداء، وتعتبر من أخطر المراحل بسبب ضعف حجم المبيعات بالإضافة إلى أن المنتج يكون مهدد بالزوال .

2- في مرحلة النمو يكون المنتج قد لقي قدر معين من القبول وبذلك يكون من الربحية نحو تغطية أكبر جزء ممكن من السوق مما يؤدي إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الربحية و خلال هذه المرحلة من الضروري إحكام الرقابة على إدارة التوزيع المادي بهدف تقليص التكاليف الكلية ومن ثم تقديم منتجات بأسعار منخفضة نسبيا للتمييز عن المنافسين .

3- في مرحلة النضج تزداد حدة المنافسة حين يواجه المنتج خطر ظهور عدد كبير من المنتجات البديلة وتطور المنافسة عادة حول السعر كما يتم التركيز على خدمات التوزيع المقدمة للعملاء كأساس لتحقيق التمييز عن المنافسين .

4- في مرحلة التقادم يتراجع حجم المبيعات بدرجة كبيرة ويكون على إدارة المشروع القيام باتخاذ قرار التوقف عن الإنتاج ويتجه اهتمام إدارة التوزيع في هذه المرحلة نحو تجنب مخاطر عدم تصريف المنتج أكثر من اهتمامها بمعدلات التكلفة من العرض السابق تظهر لنا مدى أهمية ديناميكية الأداء في مجال التوزيع المنتجات حيث تتغير وتتعدد استراتيجيات التوزيع وفقا لظروف السوق وطبيعة المنافسة، اعتب لذلك يتغير الأساس الذي تعتمده المؤسسة للتمييز عن منافسيه.

ثالثا: التوزيع والبيئة

تواجه المؤسسات خطرا التقلبات السريعة للمحيط و بروز حالات عدم لتأكده التعقيد والمفاجئة التي أصبحت تمثل السمات الغالبة للمحيط، حيث أصبح من الصعب على المؤسسة التوقع لتغيراته، وهذا فرض عليها ضرورة العمل على رفع قدرتها على التكيف السريع كضرورة حتمية وعملية لتحقيق البقاء والاستمرارية إن تغيرات المحيط جعلت المؤسسة تدرك بأن الأحداث المفاجئة ستزيد من حاجاتها إلى

تحقيق الليونة من أجل تسهيل إيجاد التسويات السريعة للوضعيات غير المتوقعة وضمان مركز تنافسي يسمح لها بالبقاء والتطور في محيط يتميز بمنافسة شديدة، وكذلك الليونة نوع من العقلنة ظهرت نتيجة لعدم قدرة المؤسسات على التحكم والتوقع بتغيرات محيطها بسبب مواجهتها لوضعيات عدم اليقين، ويمكن تعريفها بأنها: " الاستعداد للتغير بغية الاندماج في المحيط وزيادة إمكانية الاستمرارية بأنها كما تعرف أيضا القدرة على التكيف تحت قيدي عدم اليقين والاستعمال" إن الاستجابة السريعة لتطورات وتغيرات المحيط تعتبر من العوامل الأساسية المحددة لقدرة المشروع التنافسية وتتأثر إلى حد كبير بمستوى أداء إدارة التوزيع الذي يساهم بدون شك في رفع درجة ليونة المنظمة المستهدفة وذلك من خلال أداء مهام التوزيع بكفاءة عالية كالأعداد السريع للطلبات وتجهيز الأوامر كفاءة النظم المتعلقة بأوامر الشراء، تخفيض زمن دورة طلب العميل، كفاءة وسائل النقل لشواحن المستخدمة، توفير تشكيلات متنوعة من المنتجات تحقيق أفضل التناسب، مما تؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة و التكيف السريع ويضمن بقاؤها و استمراريتها وهذا هو التحدي الحقيقي الذي يواجهها ¹.

رابعاً: التوزيع وسبق التغيرات

في ظل التقلبات التي عرفها المحيط في العشريتين الأخيرتين وتسارع التطورات التي يتميز بها، أصبح بقاء المؤسسة واستمرارها مرهونا بالسرعة في سبق التغيرات عوضا عن الانتظار ورد الفعل يقصد التأقلم والتكيف ، ويمكن للمؤسسة زيادة قدرتها على سبق تغيرات المحيط من خلال تبني أنظمة توزيع متطورة تستجيب للمنظمات الحالية وتساير تطور المحيط من أكثر أنظمة التوزيع تقدما تلك التي تستخدم التقنيات الحديثة التي تربط الاتصالات بالأقمار الصناعية والحاسبات التي تستقبل الرسائل الصوتية المرئية فضلا عن البرمجيات التي تركز على الذكاء الاصطناعي ومن بين الشركات التي عرفت في هذا المجال شركة "أوتي آر إكسبريس" الموجودة في "كنساس" وهي شركة تعمل في مجال الشحن وقد قامت بتشغيل عملياتها كما لو كانت شبكة كمبيوتر عملاقة لتنسيق وتوجيه عمل الشاحنات لإنجاز مهامها بكفاءة عالية واستخدمت الى جانب ذلك برمجيات تقليدية مختلفة انطلاقا من مواقع الشاحنات وبهذا حققت هذه الشركة هامش ربح مرتفع و في نفس الوقت حافظت على أسعارها التنافسية .وفي نفس الإطار بهدف البقاء والتطور في محيط متقلب وسريع التغير قامت شركة Group Travelers التي تعمل في مجال التأمين الأعمال المصرفية الاستثمارية بالاندماج مع شركة (Cilicorp) التي كانت من أكبر مصاريف

¹ بوراي محمد أكلي، دالي الحسين، مرجع سبق ذكره ، ص64،63.

العالم ومن الأهداف المعلنة لهذا الدمج هو تمكين كل من الشركتين من سيق تغييرات المحيط وتوزيع منتجاتها إلى زبائنا في مختلف مناطق العالم من خلال استثمار قنوات التوزيع العائدة للشركتين لتحقيق الحد الأقصى من اختراق أسواق العالم بأسره والعمل على خلق قيمة أكبر للزبون من خلال تقديم أعلى مستوى خدمات وبأقل التكاليف، ولدى شركة Group Travelers 10000 سمسار 80000 وكيل تأمين و100000 وكيل يبيعون بواسطة التأمين في مختلف الأسواق قال السيد "Prince Charleso" المستشار العام لشركة Travelers تعتقد بأننا سوف تنجح بسبب جودة منتجاتنا وخدماتنا الواسعة النطاق وأسعارنا التنافسية والمنتجات المصنعة في الأقسام المختلفة من شركتنا سوف توزع عبر مجال واسع من الأساليب بدءا من الإنترنت إلى مواضيع المكاتب الفرعية في مائة بلد في مختلف أنحاء العالم حتى الخدمة البينية الفردية يوضح هذا المثال الأهمية الإستراتيجية لقنوات التوزيع ودورها في مجارة مختلف التطورات الحاصلة في المحيط وحتى سبقتها من خلال تبني أحداث التقنيات والأساليب المتطورة مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة.¹

¹ بوراي محمد أكلي، مرجع سبق ذكره، ص 64 63.

خلاصة الفصل الأول :

ومنه نستنتج أنه تعد نظم التوزيع المتكاملة محاولة لتحسين درجة فعالية قنوات التوزيع وكفاءتها، وقد تم تطويرها كنوع من الاستجابة للتغيرات التي حدثت في ظروف السوق وكأداة هامة تساعد المؤسسة على البقاء، النمو والاستمرارية في محيط يتميز بالتغير السريعة وحالات عدم اليقين والمفاجأة.

ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة بمدى قدرتها على إنشاء القيمة لزيائنها من خلال الاستجابة لمختلف حاجاتهم ومتطلباتهم ويساهم التوزيع في إنشاء هذه القيمة من خلال الخدمات التي يقدمها والمنافع التي يحققها للزبون المتمثلة في المنفعة المكانية، الزمانية التي تجعل المنتج أو الخدمة متوافرة في المكان و الزمان المناسب وبالكميات المطلوبة.

الفصل الثاني : دراسة حالة

تمهيد :

بعد تطرقنا في الجانب النظري من هذا البحث إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالتوزيع والتنافسية، سنحاول من خلال هذا الفصل إلى إسقاط الدراسة على إحدى المؤسسات والتي جعلت من استراتيجية تسويقها عامل اقتحام الأسواق، ومن أجل ذلك قمنا بإجراء تريبص تطبيقي في مؤسسة سونطراك ، كان الغرض منها جمع المعلومات التي تناسب وتخدم الموضوع.

و للحساب و التوزيع في هذا الفصل قسمناه إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونطراك

المبحث الثاني: التوزيع والمنافسة في مؤسسة سونطراك

المبحث الأول : تقديم مؤسسة سونطراك

في هذا المبحث سنتطرق الى دراسة للمؤسسة سونطراك من خلال التطرق الى لمحة تاريخية حولها والتعرف على اهم فروعها والعمليات التي تقوم بها واهم الأنشطة التي تقوم بها.

المطلب الأول : التعريف العام بمؤسسة سونطراك

بعد اتفاقيات "إفيان" أصبحت الشركة الفرنسية هي صاحبة الكمه في قطاع المحروقات بالجزائر تنتج كما تشاء أو تسوق كما تشاء، فقد استغلت هذه الفرصة لترفع أرباحها أكثر ما يكون غير عابئة بمستقبل اقتصاد الجزائر، فالجزائر لم تملك في سنة 1962 سوى مليون طن من البترول الخام من مجموع 20.7م أي بنسبة 10.5% من الإنتاج الإجمالي ونظرا لأن أغلب دخل الجزائر في ذلك الوقت من النفط والخمور وأن عملية التنمية تتطلب رؤوس أموال كبيرة فقد أدركت الجزائر أن وضع وتطبيق سياسة رشيدة في قطاع الطاقة من نشأته أن يجعل عملية التنمية¹.

في ظل هذه الشروط وانطلاقا من هذه الاعتبارات رأى المسؤولون ضرورة قيام شركة وطنية تعتنى بشؤون النفط لأنه لا يعقل أن تبقى الجزائر البلد المنتج للمحروقات دون أن نستغلها .

صدر المرسوم الذي ينص على قيام شركة سونا طراك الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات تحت رقم 63-491 المؤرخ في 31 ديسمبر 1963م، وظهر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية الصادرة في 10 جانفي 1964م ولقد حدد أهدافها (شركة سونا طراك) على أساس أن تكون أداة الدولة الفعالة للاستثمارات في ميدان المحروقات.

وكانت هذه الأهداف كما يلي:

- شراء وبيع المحروقات،
- إعداد وإنجاز دراسات تمهيدية متعلقة ببناء وسائل النقل البرية والبحرية للمحروقات واستغلال هذه الوسائل،
- تنفيذ كل ما يتعلق بالشركة من عملية المالية وغيرها،

¹ بن سي علي بلال فاتح، تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة التي تعاني مشاكل هيكلية - دراسة حالة سونطراك - ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تدقيق حسابي، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغام، ص 123.

سوناطراك شركة ذات أسهم (SPA) السهم الوحيد ل سوناطراك هو الدولة، تحت المرسوم المؤرخ في 11 فيفري 1998م سوناطراك أصبحت شركة ذات أسهم وذلك حسب التنظيم التالي:

– التجمع العام (AG) ،

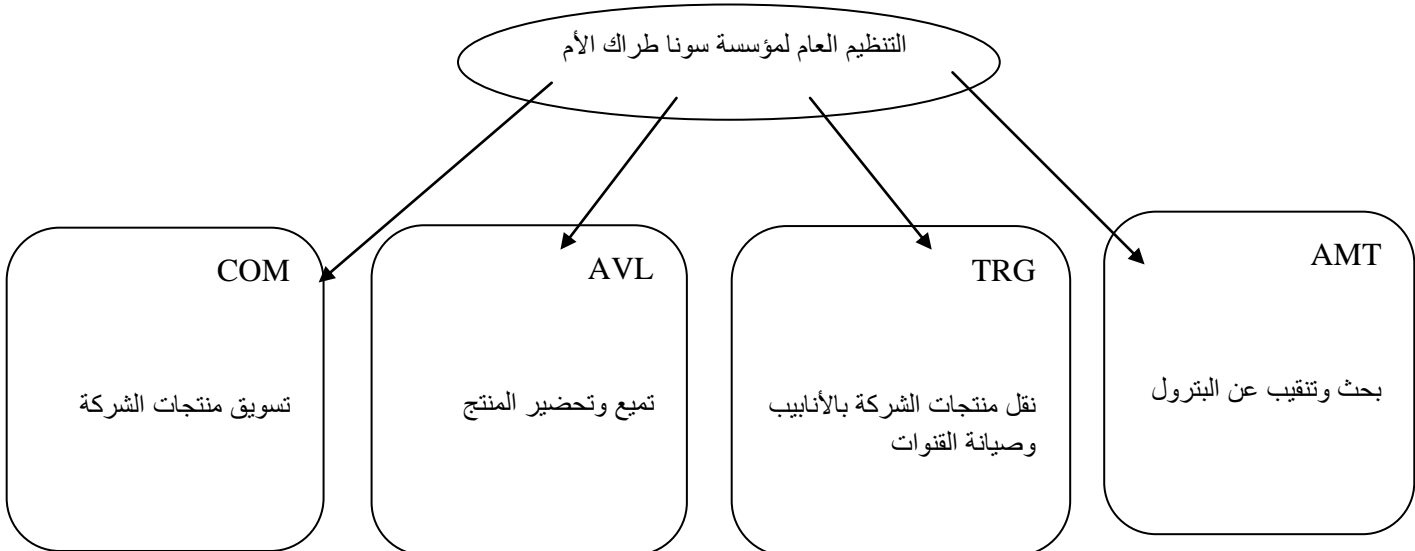
– المجلس الإداري (CA) ،

– رئيس المدير العام وهو مساعد من طرف نائب الرئيس أو القائم على رأس الأنشطة،

– شهد في سنة 1999م الجزائر مع شركائها الممثلون الشرط الأول في الاكتشافات.

وهي الشركة الوطنية للتنقيب Société national pour la recherche, الإنتاج la production والنقل والتحويل la transformation le transport et la commercialization des hydrocambre. مؤسسة سوناطراك طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 63\491 المؤرخ في 1963\12\31 ثم عدلت بقرار رقم 296 المؤرخ في 1971\02\22، ونظرا للتطور الاقتصادي والتكنولوجي تم إعادة هيكلتها سنة 1981 وذلك بإنشاء 17 مؤسسة جديدة منبثقة عنها وتتكفل بوظائف تكميلية للوظيفة الرئيسية الأصلية.¹

شكل رقم (01) : التنظيم العام لمؤسسة سوناطراك الأم



المصدر : <https://sonatrach-dz.com>

¹ <https://sonatrach-dz.com> ، 2022/09/07

المطلب الثاني: تصنيفات مؤسسة سونطراك وأنشطتها

أولا تصنيفات مؤسسة سونطراك

سوناطراك تصنف مجموعة من¹:

1. سلسلة الحرف البترولية والغازية التي تكون مجموعة مشتقة من مقدمة ومؤخرة الحرف ذات الأساس التقليدي من مجموعة بترولية وغازية.
2. الحرف في المجال الشبه البترولي، التنقيب الجيوفيزيائي الخدمات والأشغال البترولية،
3. مختلف الأنشطة تتمدد أو تنوع حافظة أوراقها،
4. الحرف المساندة، وضع وإصلاح القنوات، نقل البحري للمحروقات المدمج، البناء الصناعي.
5. وهذه التجهيزات البترولية والغازية، مهم بقرب السوق في قدرة شرائية مرتفعة،
6. قدرة التثبيت على المجموعة الجزائرية تبدأ بتمديدها في العالم.

ثانيا أنشطة مؤسسة سونطراك

سوناطراك هي مؤسسة عالمية بمجال أنشطتها، صناعة البترولية والغازية ومن أهم أنشطتها هي:

- نشاط الصناعة البترولية الأفقية: الاستغلال والإنتاج،
- نشاط النقل: يتمثل في نقل المحروقات عبر القنوات،
- نشاط الصناعة البترولية التحتية: وهي اخر نشاطات المؤسسة متمثلة في التميع والتحويل.

المطلب الثالث : سياسة التوزيع في مؤسسة سونطراك

تعتمد المقاطعة على سياسات توزيعية في عملية تسويق منتجاتها البترولية، لذا سوف نقوم بالتعرض لأهم هذه السياسات المعتمدة من طرف المقاطعة :²

- 1- البيع الشخصي: من خلاله يتسنى للمؤسسة اشباع رغبة عملائها انطلاقا من نقاط البيع التابعة

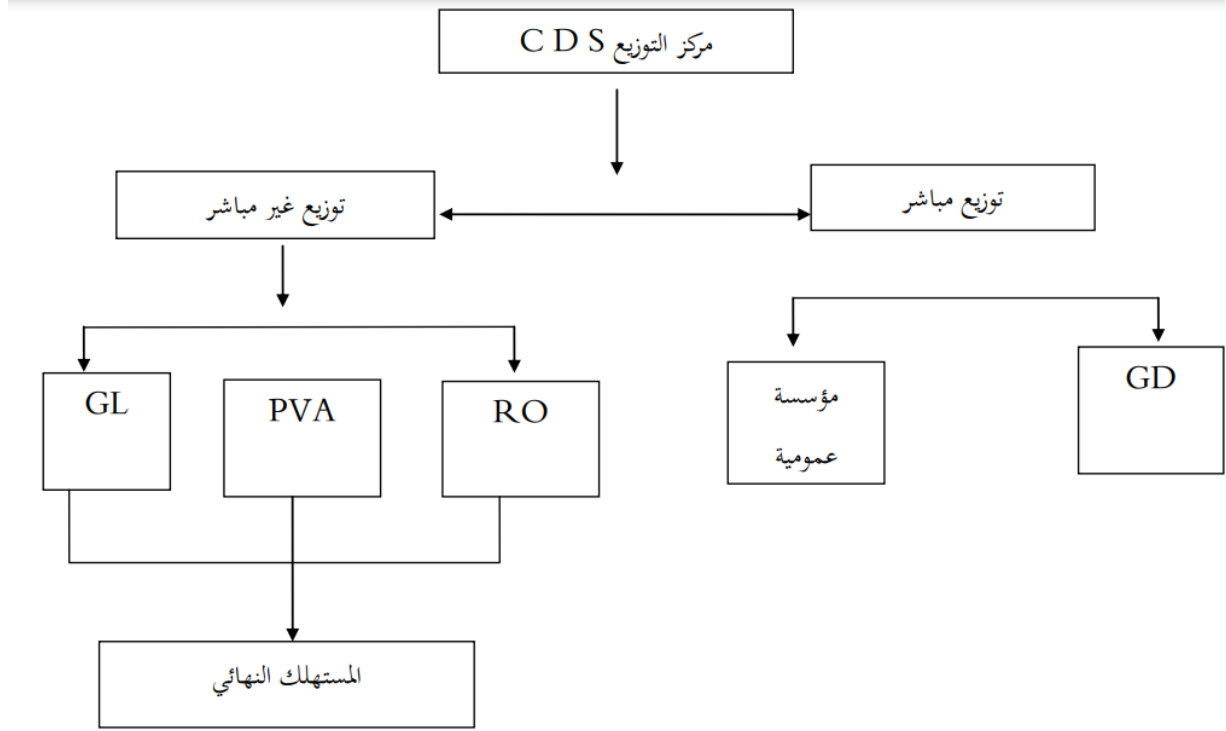
¹ بن سي علي بلال فاتح، مرجع سبق ذكره ، ص 125.

² وثائق مقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة

لها، و عليه يمكن تحليل هذه المهمة إلى:

- **البيع للمؤسسات:** و في هذه الحالة تتولى المقاطعة ضمان تدفق المنتجات البترولية للمؤسسة الاقتصادية أو الادارية التي تربط بمؤسسة نفضال من خلال عقود تموين قابلة للتحديد تتولى مؤسسة نفضال بموجبه توفير حاجات هذه المؤسسة من الأنواع المختلفة للمنتجات البترولية .
- **البيع للمستهلكين النهائيين:** و يتم ذلك من خلال محطات التوزيع التابعة للمؤسسة و التي توفر لأصحاب السيارات الخاصة أو الشاحنات أو غيرها من الوقود، الزيوت و المطاط حسب الحاجة.
- **التوزيع عن طريق الوسطاء:** و تعتمد فيها المؤسسة على البيع من خلال المحطات التابعة للوسطاء و التي تظهر من خلال ما يسمى محطات بيع منتجات نفضال و هم :
- **التسيير الحر (gestion libre):** و هو الذي تكون فيه ملكية المحطة للمؤسسة و التسيير للخواص.
- **نقاط البيع المرخصة (Les points de vantagree):** و هو الذي يكون فيه المحطة ملك للخواص و التسيير كذلك و تربطه بالمؤسسة عقود تجارية.
- **الوسيط العادي:** و هو الذي تكون فيه المحطة للخواص و التسيير للخواص كذلك و الشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (02) : تبين قنوات توزيع المنتجات البترولية للمؤسسة



المصدر : وثائق مقدمة من المؤسسة محل الدراسة

و عليه يمكن أن نلاحظ أن مؤسسة سونطراك تستعمل نوعين من قنوات التوزيع، القناة ذات التوزيع المباشر والتوزيع المباشر ذات المستويين، أين يتم انتقال المنتج مباشرة إلى المستهلك، و القناة ذات الثالث مستوى أين يتدخل وسيط بين المقاطعة و المستهلك النهائي ويتمثل هذا الوسيط في (GD محطات التوزيع بأنواعها ما عدى التي تملكها المؤسسة).

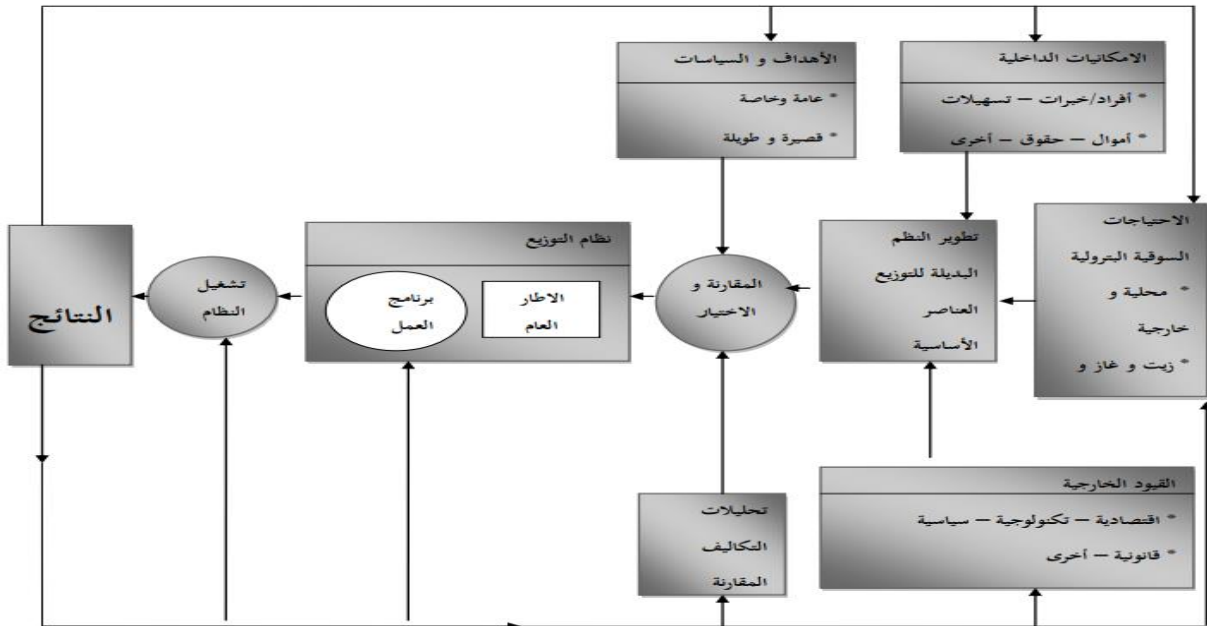
المبحث الثاني : التوزيع و المنافسة في مؤسسة سونطراك

التوزيع هو النشاط الذي يساعد على انسياب السلع و الخدمات من المنتج الى المستهلك أو المستعمل بكفاءة، لذلك يعتبر هذا التوزيع نظام معقد يتطلب استثمارات مالية كبيرة، و على المؤسسة الاقتصادية أن تحدد الدور الاستراتيجي الذي يمكن أن يلعبه التوزيع في نجاح خططها التسويقية.

المطلب الاول : توزيع المنتجات البترولية في مؤسسة سونطراك.

يحتاج التوزيع للمنتجات البترولية إلى تخطيط نظام توزيع يعمل على تلبية و تحقيق أهداف المؤسسة، فهو يعتبر من أحدث و أهم الأنشطة في المؤسسة، بسبب شمولية و استمرار الحاجة إليه بدءا مما يجب القيام به قبل نضج السلع و حتى إيصالها للمستهلكين، كما أن الاهتمام المتزايد للمؤسسات المهمة بتسويق المنتجات البترولية، جعلها تقوم بدراسة كل ما يتعلق بخصائص هذه المنتجات، محاولة بذلك بناء و تصميم نموذج لنظام توزيعها المادي و يبين الشكل التالي مكونات النموذج :¹

شكل رقم (03) : يمثل نموذج تشغيل نظام توزيع للمنتجات البترولية



المصدر : عمارة خيرة، دور استراتيجية التوزيع في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة

"سونطراك"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة عبد الحميد بن باديس -

مستغانم -، 2015.

¹ عمارة خيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص108

أولا أهمية التوزيع في شركة سونطراك

وتتمثل في :¹

- خلق الكثير من فرص التوظيف حيث ان وجود نشاط تسويقي بشركة نفطال تعين عمال في عدة مجالات مختلفة.
- يساعد الشركة على تصريف منتجاتها نظرا لحساسية المنتجات.
- يوفر الموارد الطاقوية في الزمان و المكان المناسب للعملاء وكذا لفروعها التابعة عبر قنوات التوزيع.
- يقوم بنقل الموارد الطاقوية و يخزنها.
- يسهل على العملاء على معرفة كافة الخصائص المتعلقة بالمنتج الطاقوي.
- يساعد الشركة على بيع منتجاتها لأكبر عدد ممكن من المستهلكين.

ثانيا وظائف التوزيع في شركة سونطراك :

يمكن تلخيصها في التالي :²

- تحديد الاهداف العامة و الفرعية لمختلف الاقسام داخل ادارة التوزيع و الدوائر الاخرى داخل شركة "نفطال".
- تصميم و تنفيذ كافة الدراسات المرتبطة بالمستهلكين او المنافسين و الظروف الصناعية بشكل دوري و منتظم. اجراء اختبارات للأسواق الجديدة بهدف التعرف على مشاعر المستهلكين المحتملين حولها.

¹ عمارة خيرة، مرجع سبق ذكره، ص114 .

² شيوكي شفيقة، إستراتيجية توزيع المنتجات في المؤسسة الاقتصادية البترولية الجزائرية في الفترة دراسة حالة "نفطال" - فرع حاسي مسعود ، مشروع مذكرة مقدمة الاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، 2014، ص 55 .

- تحليل اسعار المنافسين مع تحديد و تطوير الطرق و السياسات المناسبة للتسعير المتوافقة مع اهداف الشركة من جهة و مع امكانيات و توقعات المستهلكين من جهة اخرى.
- البحث عن رجال البيع المؤهلين و العمل على اختيار و تصميم مختلف برامج الحوافز .
- تجميع و تحليل و تفسير البيانات التي يتم جمعها لمعالجة مشاكل توزيعية تعاني منها بعض الجهات و الاقسام داخل المؤسسة و بطريقة تكاملية و بالتنسيق مع الاقسام الاخرى في شركة "سونطراك".
- نوع المنتج الطاقوي لان المحروقات حساسة جدا و اغليبتها سريعة الالتهاب .

ثالثا معايير اختيار القناة التوزيعية لشركة سونطراك

تتمثل في :¹

- حجم المنتج.
- حجم الطلبية.
- حجم السوق.
- موقع المستهلك.
- نوع الوسطاء.

رابعا أنواع قنوات التوزيع في شركة سونطراك

تكون العلاقة مباشرة بين وحدة سونطراك للتوزيع و المستهلكين اي ان هذه القنوات قصيرة الامتداد و هذا خاص ببعض المنتجات المتمثلة في منتج المطاط و منتج غاز البروبان ذو الحمولة 35 كغ و الزيت

¹ شبوكي شفيقة، مرجع سبق ذكره ، ص 62

اي: ¹

مؤسسة سونطراك ← المستهلك النهائي

- قنوات توزيع غير مباشرة:

تكون العلاقة غير مباشرة بين وحدة سونطراك للتوزيع و المستهلكين حيث هناك قنوات توزيعية طويلة و معقدة.

- قنوات توزيعية طويلة:

ترتبط العلاقة بين وحدة سونطراك للتوزيع و مستهلكي منتجاتها المسوقة عن طريق وسيط تمثله نقاط البيع و ذلك بالنسبة للمواد التالية :

• الوقود و الزيوت:

مؤسسة سونطراك ← نقاط البيع ← المستهلك

• غاز البترول المميع :

مؤسسة سونطراك ← مركز الملاء ← نقاط البيع ← المستهلك

المطلب الثاني : المنافسة في سونطراك

تحليل البيئة الخارجية الدولية الخاصة لسونطراك

و يتم تحليل هذه البيئة عن طريق تحليل مجموعة من العوامل الدولية التي لها تأثير مباشر على المجمع وأنشطته ، و التي من أهمها:²

اولا : تحليل سوق المحروقات الدولية: يعتبر العرض و الطلب من أهم الأدوات المؤثرة في سوق

¹ عمارة خيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص108

² شريف بوقصبة، انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة دراسة حالة: شركة سونطراك - الجزائر، مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، 2016، ص169

المحروقات الدولية ، و عليه سنقوم بتحليل هاتين الآليتين كما يلي:

1. تحليل الطلب على المحروقات: يعتبر الطلب العالمي على المحروقات و اتجاهاته من أهم المؤشرات التي تؤثر مباشرة على القطاع ككل و على قرارات و استراتيجيات مؤسسات هذا القطاع ، لذلك سنبدأ تحليلنا هذا بتحليل الاتجاهات المستقبلية لهذا الطلب.

أ- الطلب على النفط : يتضح اتجاهات هذا الطلب من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (01) : تطور الطلب الدولي على النفط حتى آفاق 2040

2040	2035	2030	2025	2020	2015	2013	
38.2	40.0	42.0	43.8	45.0	45.8	45.9	دول OECD
7.4	7.1	6.8	6.5	6.1	5.7	5.3	أمريكا اللاتينية
5.8	5.3	4.9	4.5	4.1	3.7	3.5	الشرق الأوسط و شمال افريقيا
9.8	8.3	6.9	5.7	4.7	3.9	3.7	الهند
18.8	17.8	16.4	14.6	12.6	10.7	10.1	الصين
12.4	11.5	10.6	9.7	8.6	7.6	7.4	دول اسيوية أخرى
12.8	12.1	11.5	10.9	10.3	9.7	9.0	دول الاوبك
67.0	62.2	57.1	51.9	46.5	41.2	39.0	مجموع الدول النامية
5.9	5.8	5.7	5.6	5.5	5.2	5.1	مجموع اوراسيا
111.1	108.0	104.8	101.3	96.9	92.3	90.0	الطلب العالمي

المصدر : OPEC : 2014 World Oil Outlook , OP , P : 73 .

يتضح من خلال الجدول السابق بأن:

- 71 % من نمو الطلب على النفط في دول آسيا النامية كالصين ، الهند ، و دول آسيوية أخرى

- دول منظمة (OCED) هي في تراجع مستمر من حيث الطلب بعد أن بلغت ذروته في سنة 2005. كما أن هذا الطلب العالمي على النفط يوزع على مختلف القطاعات كالتالي :

جدول رقم (02) : توزيع الطلب النفطي العالمي على مختلف القطاعات خلال سنتي: 2011 ، آفاق 2040

قطاع الكهرباء	السكن/ التجارة/ الفلاحة	الصناعة	النقل	
6%	10%	25%	59 %	2011
4%	10%	23%	63%	2040

المصدر : OPEC : 2014 World Oil Outlook , OP , P : 89 .

من خلال الجدول السابق يتضح بأن قطاع النقل هو أكبر قطاع دافع للطلب على النفط ، حيث مثل 59 % من إجمالي الطلب العالمي في سنة 2011 و سيمثل 63 % منه في حدود 2040 ، و يرجع ذلك أساسا إلى النمو المستمر لحجم وسائل النقل العالمية ، فعلى سبيل المثال حاضرة السيارات العالمية ستصل إلى حوالي 1.2 مليار سيارة في حدود 2040 ، و خلال الفترة 2011 -2040 ستعرف دول منظمة (OCED) زيادة في حاضيتها بما يفوق 130 مليون سيارة ، و ستعرف الدول النامية زيادة في حاضرة سيارتها بما يفوق مليار سيارة متجاوزة بذلك دول منظمة (OCED)، حيث أن 68 % من هذه الزيادة ستكون في الدول النامية الآسيوية و التي في مقدمتها الصين بزيادة تفوق 470 مليون سيارة خلال الفترة 2011 - 2040 ، و تنتقل بذلك من معدل 53 سيارة لكل 1000 نسمة خلال سنة 2011 إلى معدل 382 في آفاق 2040 ، لتليها الهند التي ستنتقل من معدل 12 سيارة لكل 1000 نسمة خلال سنة 2011 إلى 134 سيارة في آفاق 2040.

ب- **الطلب على الغاز الطبيعي** : من المتوقع أن ينمو الطلب العالمي على الغاز الطبيعي بمعدل 9.1 (1%) سنويا ليصل إلى 490 مليار قدم مكعب في اليوم في آفاق 2035 ، حيث يرجع هذا النمو أساسا إلى طلب الدول خارج منظمة (OCED) الذي ينمو بمعدل 5.2% سنويا ، مضيفا طلب بمقدار 123 مليار قدم مكعب في اليوم إلى الطلب العالمي ، كما أن دول منظمة (OCED) تضيف أيضا طلبا يقدر بحوالي 42 مليار قدم مكعب في اليوم و بمعدل نمو 1.1 % سنويا .يمثل قطاعي الطاقة و الصناعة 80 % من إجمالي الطلب العالمي على الغاز الطبيعي ، حيث تحتل الطاقة المرتبة الأولى

بحوالي 75 مليار قدم مكعب في اليوم و بمعدل نمو 3.2 % سنويا و ذلك لكون هذا النوع من المحروقات أقل طرحا أكسيد الكربون عند الاحتراق (170 غرام لكل كيلواط ساعي في حين يطلق النفط 220 غرام لكل كيلواط ساعي) ، كما أن الصناعة تحتل المرتبة الثانية بطلب يقارب 61 مليار قدم مكعب في اليوم و بمعدل نمو 8.1 % سنويا . إلا أن قطاع النقل يعتبر الأسرع نموا فمن المتوقع أن يبلغ معدل %3 من استهلاك الغاز الطبيعي في حدود سنة 2035.¹

2- تحليل عرض المحروقات: لدراسة و تحليل عرض المحروقات العالمي الحالي و المستقبلي ينبغي تحليل احتياطات العالم منها و أماكن تركزها و كذلك إلى حجم الاستثمارات لاستخراجها ، و التي نوضحها كما يلي:²

أ- احتياطات العالم من المحروقات : يتضح حجم الاحتياطات العالمية المؤكدة من النفط و الغاز الطبيعي التقليديين من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (03) : حجم احتياطات المحروقات التقليدية العالمية و توزيعها خالل سنتي: 2009 ،

2013

2013		2009		
الغاز الطبيعي (مليار م ³)	النفط (مليون برميل)	الغاز الطبيعي (مليار م ³)	النفط (مليون برميل)	
95.034	1.206.170	90.634	1.064.288	دول الاوبك
19.753	64.448	17.737	51.734	دول OCED
8.735	33.000	6.928	19.121	دو المتحدة الامريكية
3.200	24.428	3.090	21.618	الصين
1.330	5.654	1.116	5.673	الهند
200.363	1.489.865	189.082	1.323.490	الاحتياطي العالمي

المصدر : OPEC : Annual Statistical Bulletin , OPEC Secretariat , 2014 , PP

22-23 .:

¹ شريف بوقصبة ، مرجع سبق ذكره ، ص171

² OPEC : Annual Statistical Bulletin , OPEC Secretariat , 2014 , PP : 22-23.

يتضح من خلال الجدول السابق بأن % 81 من الاحتياطي النفطي العالمي و 4.47 % من الاحتياطي العالمي الغازي هي بدول الأوبك. على الرغم من أن حجم احتياطيات المحروقات المؤكدة في العالم بإمكانها تلبية الطلب الحالي، إلا أنها ستشكل في المستقبل قلقا كبيرا مرجعه النضوب المتسارع لهذه الثروات إذا استمر الطلب و الاستهلاك بالوتيرة الحالية مع التغير البسيط في حجم الاحتياطيات ، فعلى سبيل المثال سينضب النفط في حدود 45 سنة بقسمة الاحتياطي العالمي لسنة 2013 على معدل الطلب العالمي لنفس السنة .

ب- **حجم الاستثمارات لتطوير القدرات :** خلال الفترة 2014-2040 يقدر حجم الاستثمار في مجال النفط بحوالي 3.7 تريليون دولار ، حيث أغلب هذه الاستثمارات ستكون في دول خارج الأوبك باستثمار يفوق 300 مليار دولار سنويا ، في حين تحتاج دول الأوبك إلى استثمار ما يقارب 40 مليار دولار سنويا في المدى المتوسط حتى سنة 2019 و بما يفوق 60 مليار دولار سنويا في المدى الطويل حتى آفاق 2040.¹

ثانيا تحليل المنافسين: ينافس سوناطراك في مجالات نشاطها شركات عالمية عملاقة متفوقة تكنولوجيا

و تستثمر ملايير الدولارات و تسيطر على احتياطيات ضخمة من المحروقات، نوضح أهمها كما يلي :

¹ شريف بوقصبة، مرجع سبق ذكره، ص172.

جدول رقم (04) : أهم المؤشرات أكبر خمس شركات عالمية في قطاع المحروقات خلال سنة 2013

الاجمالي	شفرون	روايال دوتش / شال	توتال	اكسون موبيل	بريتيش بتروليوم	
33.286	4.303	6.170	5.413	13.239	4.161	احتياطي النفط (مليون برميل)
5.431	727	766	935	2.035	968	احتياطي الغاز (مليار م ³)
8.509	1.731	1.396	1.167	2.202	2.013	انتاج النفط الخام (ألف برميل/اليوم)
23.749	2.711	6.164	3.418	5.887	5.569	المنتجات النفطية المكررة (ألف برميل/اليوم)
1.258	276	272	175	335	200	انتاج الغاز الطبيعي (مليون م ³ /اليوم)
1.766.286	288.848	451.235	251.731	438.255	396.217	المداخيل (مليون دولار)
195.550	41.877	40.145	34.427	42.489	36.612	الاتفاق على عمليات الاستكشاف (مليون دولار)

المصدر : OPEC : Annual Statistical Bulletin , OP 2014 , PP:94-97 .

من خلال الجدول يتضح مدى القوة التي تمثلها هاته الشركات المنافسة على المستوى الدولي فمداخيلها و احتياطات المحروقات التي تسيطر عليها جعلتها شركات عمالقة تؤثر بقراراتها في الساحة الدولية. و لذلك يمكن تشخيص الفرص و التهديدات على هذا المستوى كما يلي:

جدول رقم (05) : شخيص أهم الفرص و التهديدات الناتجة عن المنافسين

البيانات	معالجة البيانات و تحويلها إلى معلومات	الفرص	التهديدات
قوة المنافسين	تؤثر الشركات العالمية ، ذات المركز المالي و التكنولوجي الأقوى عالميا، على توجهات المجمع الاستثمارية لاسيما الجغرافية.	-اكتساب الخبرة مع هذه المؤسسات في مجالات نشاط المجمع لاسيما في الجزائر . - استقطاب شركات مع هذه الشركات انطلاقا من الوفرة المالية المحققة.	- سيطرة الشركات على المناقصات العالمية خاصة في ظل انخفاض أسعار النفط لقدرتها المسيطرة على التكاليف بالتكنولوجيا.

المصدر : شريف بوقصبه، مرجع سبق ذكره، ص175

المطلب الثالث : ملامح التسيير الاستراتيجي لسوناطراك على المستوى العام

يعكس هذا المستوى المجمع ككل ، حيث تم الاستمرار في الاعتماد على خيار النمو و التوسع باستثمارات هامة يصل مستوى تمويلها إلى 90 مليار دولار أمريكي ، هذه الأرقام التي ستتغير حسب مساهمة سوناطراك في المشاريع المستقبلية كالاكتشاف و استغلال الحقول و التجميع.

و قد اعتمدت سوناطراك لتحقيق خيارها الاستراتيجي وفقا لهذا المخطط على:

أولا أنشطة المنبع: تولي سوناطراك أهمية بالغة لهذه الأنشطة و تعتبرها المحرك الرئيسي لنموها مما جعلها تعتمد خيار النمو و التوسع في مختلف أنشطة المنبع بدءا من سنة 2001 و مما أدى إلى انتقال إنتاجها من 188 مليون طن مكافئ للبتترول من المحروقات في سنة 1999 ، إلى إنتاج 6.194 مليون طن مكافئ للبتترول من المحروقات سنة 2012 ، على أن يصل الى 225 سنة 2019 (يمثل الغاز الطبيعي 60 % منه)، و إنتاج 20 مليار متر مكعب سنويا من الغاز غير التقليدي(الصخري) في آفاق سنة 2022 ، و بلوغ إنتاج 30 مليار متر مكعب سنويا في حدود 2025-2027 .

فمن خلال المخطط (2015 - 2019) ستستمر مجهودات تطوير احتياطياتها من المحروقات و بما يفوق 88 % حيث خصصت سوناطراك الحصة الأكثر أهمية من الموارد المستثمرة لتنمية الحقول بغلاف مالي يقدر ب: 48 مليار دولار أمريكي ، تستثمر 28 مليار دولار منها في حقول الغاز الطبيعي لرفع إنتاج هذه الحقول بنسبة 40 % و لتحقيق هدف التنقيب بالمسح الزلزالي ثنائي الأبعاد لمساحة تفوق 10000 كلم سنويا، و بالمسح الزلزالي ثلاثي الأبعاد لما يفوق 26000 كلم سنويا ، و تحقيق معدل حفر يقارب 125 بئرا سنويا.

و يشمل برنامج التنقيب وفقا لهذا المخطط المحاور التالية:

- الاستمرار في تطوير الأحواض الناضجة (كاليزي ، بركين ، واد ميا ، محيط حاسي مسعود و حاسي الرمل) و التنقيب في مناطق الأحواض غير الناضجة كبشار، تندوف ، الشناشن ، تامسنا ، و تافاساست.
- التعرف على إمكانيات شمال البالد و المناطق البحرية باستثمار يقدر ب: 6 % من إجمالي استثمارات المنبع.
- استكشاف و تقييم موارد البالد من الغاز غير التقليدي (الغاز الصخري) بحجم استثماري يقدر ب: 70 مليار دولار خلال العشرين سنة القادمة ، حيث تقدر سوناطراك الاحتياطي الجزائري منه بما يفوق 4900 تريليون قدم مكعب كتقييم أولي ، أي 7 أضعاف احتياطي حقل حاسي الرمل الذي يمثل 60 من الاحتياطي الغازي التقليدي الجزائري، و قد أعلن المجمع عن برنامج أولي ب 11 بئرا للغاز الصخري لتقييم الاحتياطيات و تكوين إطاراته، و ستكون هذه العمليات في 5 أحواض في الجنوب الجزائري (بركين ، مويدير ، أهانات، بشار، رقان).

ثانيا أنشطة النقل عبر الأنابيب: تعتبر أنشطة النقل عبر الأنابيب الشريان الرئيسي بين أنشطة المنبع و أنشطة المصب من جهة ، و بينها و بين عملاء المجمع ، مما جعلها ترتبط ارتباطا وثيقا بأنشطة المنبع، فباعتماد النمو و التوسع كخيار استراتيجي لهذه الأخيرة أرفقت سوناطراك ذلك بالنمو و التوسع في أنشطة النقل عبر الأنابيب لمواكبتها. و استمرت في تحقيق هذا الخيار منذ سنة 2001 حيث بلغ طول شبكة

أنابيب النقل 14529 كلم سنة 2002 و بقدرة نقل 202 مليون طن مكافئ للبتروك من المحروقات ، و وصلت إلى 19599 كلم سنة 2013 منها 9689 كلم لنقل الغاز الطبيعي و بقدرة نقل 357 مليون طن مكافئ للبتروك من المحروقات ، و تحقق ذلك من خلال الاستثمار في مشاريع ضخمة أهمها:¹

- مشروع (GALSI) : و هو خط غاز يربط حاسي الرمل بالقالة في الجزائر بمدينة ساردين الإيطالية ، بطول يقدر بـ: 1470 كلم بقدرة نقل 8 مليار م سنويا.

- مشروع (TSGP) : وهو خط غاز يربط نيجيريا عبر النيجر بالجزائر فأوروبا، بطول 4188 كلم منها 2310 بالإقليم الجزائري، و بقدرة نقل ما بين 20 إلى 30 مليار م³ سنويا، ما زال قيد الانجاز.

- مشروع (MEDGAZ) : وهو خط غاز يربط بين بني صاف الجزائرية بالأميرية الإسبانية بطول 210 كلم ، و بقدرة نقل 8 مليار م³ سنويا، بدأ استغلاله في سنة 2011.

أما خلال المخطط المتوسط المدى (2015 – 2019) ستستثمر سوناطراك ما يفوق 5.7 مليار دولار لتطوير شبكة النقل عبر الأنابيب ، منها 5 مليار دولار ستستثمر في مشروع خط نقل الغاز GR4 (الرابط بين رهورد النص و حاسي الرمل).²

ثالثا أنشطة المصب: اعتمد مجمع سوناطراك النمو و التوسع في أنشطة المصب خيارا استراتيجيا منذ سنة 2001، مجسدا ذلك عبر مخططاته التي حملت الكثير من المشاريع الضخمة ، و التي من أهمها:

¹ شريف بوقصبة، مرجع سبق ذكره، ص 182

² مرجع سبق ذكره، ص 182 .

جدول رقم (06) : مشاريع المصب المحققة من طرف سونطراك خلال السنوات الأخيرة

بدء التشغيل	حجم الاستثمار (مليون دولار)	الشركاء	قدرة الإنتاج (مليون طن سنويا)	
2011	1928	أوراسكوم (51)	الامونياك:1.45 اليوريا:1.14	مركب الأمونياك و اليوريا - أرزيو (1)
2011	1138	سونطراك (100)	3	3قطارات فصل غاز البترول المميع- بطيوة
2012	3007	سهيل باهوان(51)	الامونياك:1.445 اليوريا:1.14	مركب الأمونياك و اليوريا - أرزيو (2)
2012	3780	سونطراك (100)	4.5	قطاع لغاز البترول المميع- سكيكة
2012	2342	سونطراك (100)	1,5	تحديث مصفاة سكيكة
2012	651	سونطراك (100)	1.25	تحديث مصفاة أرزيو
2012	186	-	17 مليون ³ سنويا	وحدة الهليوم (2)-أرزيو
2013	4115	سونطراك (100)	4.7	قطار لغاز البترول المميع- أرزيو
2013	1162	سونطراك (100)	+0.945	تحديث مصفاة الجزائر
2015	4460	نوتال	1.4	تقطير الايثان-أرزيو
قيد الانجاز	8880	سونطراك (100)	15	انجاز مصفاة جديدة

المصدر : Ministère de l'Energie et des Mines : Bilan des Réalisations du secteur de

l'Energie et des Mines (1962-2010) , BAOSEM , Alger , 2011 , pp:31-32

يتضح من الجدول السابق حجم الاستثمارات الضخمة التي خصصتها سوناطراك لهذه الأنشطة و التي تقارب 32 مليار دولار، مجسدة بذلك خيار النمو و رفع القدرات الإنتاجية في كل هذه الأنشطة.

أما خلال المخطط متوسط المدى (2015- 2019) اعتبر مجمع سوناطراك الاستمرار في النمو و التوسع و كذلك تنويع أنشطة المصب خيارا استراتيجيا يجسد بإطلاق مشاريع كبرى للتمنيع ، فصل، تصفية ، و بتروكيمياويات ، تعطي الصناعة الغازية الأولوية في الاستثمارات ، و هي كما يلي:

- انجاز قطاران (مصنع)لتمنيع الغاز الطبيعي بقدر ة إنتاج 20 مليون م³ سنويا باستثمار 8 مليار دولار .
- دفع قدرة التكرير لسوناطراك في حدود 15 مليون طن سنويا و باستثمارات تقارب 10 مليار دولار في المرحلة الأولى .
- استثمار ما يفوق 10 مليار دولار كمرحلة أولى في البتروكيمياويات.¹

¹ Saïd Sahnoun : op , p : 05.

خلاصة الفصل الثاني :

بما أن النشاط التسويقي أصبح من الأنشطة من التي لها مكانة مهمة، فعلى المؤسسة التي تقوم بتسويق المنتجات البترولية أن تقوم بتصميم استراتيجية تسويقية ذات أسس و مبادئ تساعد في القيام بعملها التسويقي على أحسن وجه، تستخدم مؤسسة "سونطراك" استراتيجية توزيعية على حسب كل منتج بترولي و ليس لديها ميزة تنافسية لأنها تحتكر الاقتصاد الدولي.

الخاتمة

إن نجاح أي مؤسسة متوقف كثيرا على مدى اهتمامها بالتوزيع وكذا عناصر المزيج التسويقي لأن أي تقصير في أحد هذه العناصر يعرض المؤسسة لسوء التنظيم أو مشاكل إدارية أو مالية وغيرها وخاصة التوزيع نظرا لاعتبار احد المحركات التي تربط المؤسسة بالمستهلكين وان الاستغناء عنه أو عدم الاهتمام به يعني ضياع المؤسسة واسمها التجاري لهذا نلاحظ أن المؤسسات الجزائرية تسير في اتجاه واحد إلا وهو زيادة الاهتمام أكثر وأكثر بهذا الجانب وذلك بالتخصص فيه وإيجاد مؤسسات ذات كفاءة عالية سواء طبيعية منها أو معنوية قصد النهوض بالمؤسسة يعتبر التوزيع المرآة العاكسة للنشاط ومكانة المؤسسة في السوق في هذه الحالة ، يلعب التوزيع واستراتيجيته ، بالإضافة إلى عناصر أخرى من المزيج التسويقي ، دورًا مهمًا للغاية في توفير السلع والخدمات للمستهلكين في قطاعات مختلفة ، وبالتالي فإن اكتساب ميزة تنافسية له تأثير كبير لطريقة توزيعها و إيصالها إلى المستهلكين المستهدفين في أحسن الظروف و أنجح السبل من خلال قنوات التوزيع المناسبة و رجال البيع القادرين على القيام بمهامهم على أكمل وجه و على التعامل مع المستهلك بطريقة تجذبه إلى المؤسسة و تكسب ولاءه بدرجة تجعله يستغني عن المنتجات المنافسة بصورة نهائية.

وفي ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع دور سياسة التوزيع الدولي في رفع تنافسية المؤسسة قمنا بدراسة حالة بمؤسسة سونطراك حيث سنعرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها فيما يلي:

- التوزيع هو الوسيلة التي تدفع بعجلة نمو المؤسسة الاقتصادية وازدهارها رغم تشاركتها مع عناصر المزيج التسويقي.
- التوزيع في المؤسسة يعكس نشاط الموزعين والوسطاء عن طريق احتكاكهم بالزبائن مهما كان نوعهم ومكان تواجدهم ن فمهمة التوزيع في المؤسسة تنص على توفير المنتوجات.
- تلبية حاجات المستهلكين بالمكان والزمان المناسبين.
- يساهم في تحريك المنتجات من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها.
- تساهم سياسات التوزيع الفعالة بزيادة الحصة السوقية في المؤسسة.
- يكسب التوزيع الميزة التنافسية في المؤسسة.

- ازداد الاهتمام في السنوات الأخيرة في موضوع التنافسية وسبل تطويرها الى ان مفهوم التنافسية على مستوى الدول ليس كمفهومها على مستوى المؤسسة .
- تساهم استراتيجية التوزيع في ضمان تحقيق المؤسسة.
- تتفاعل المؤسسة مع زبائنها و تلبى لهم طلباتهم .
- تقوم مؤسسة سونطراك باختيار القناة التوزيعية حسب المنتج البترولي.
- لا توجد ميزة تنافسية واضحة لمؤسسة سونطراك.

اقتراحات الدراسة :

من خلال الدراسة والنتائج المتوصل إليها أمكن الوصول إلى عدد اقتراحات وتوصيات التي من شأنها العمل على اختيار الاستراتيجية التوزيعية الملائمة لتحقيق الميزة التنافسية :

- توفير عمال متخصصين في مجال التسويق؛
- ضرورة توعية افراد مؤسسة "سونطراك" بضرورة التوزيع و انواع القنوات التوزيعية التي يختاروها و تشجيعهم على التعاون و التنسيق و الجهود و احترام كل التعليمات التي تملئها الادارة من خلال دورات التوعية و التكوين،تحسينا لرصيدهم العلمي في هذا المجال و تجسيده الميدان.

افاق الدراسة :

هذه الدراسة لا تقدم رؤية كافية عن موضوع دور سياسة التوزيع في رفع تنافسية المؤسسة وهذا راجع إلى اتساع مفهومه، وبغية فتح باب البحث ودراسة من جديد نقترح بعض المواضيع في شكل عناوين ممكنة لبحوث مستقبلية .

- أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة .
- التسيير الإستراتيجي للمعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

قائمة المراجع

المراجع العربية

الكتب :

1. ثابت عبد الرحمان إدريس/ جمل الدين مرسي "الإدارة الإستراتيجية" ، مطابع الولاء الحديثة، الطبعة الأولى، 2001، 2002.
2. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، الاردن، 2004.
3. خليل أحمد حسن الشماع، " مبادئ الإدارة" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
4. شارلز واحاith جونز، الإدارة الاستراتيجية تررفاعي محمد رفاعي ، دار المريخ للنشرة السعودية، 2001.
5. فلاح حسن الحسيني "الإدارة الإستراتيجية" ، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
6. محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، دار اليازوردي، الأردن، 2008.
7. محمود جاسم زلمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار حامد للنشر التوزيع، عمان الاردن، 2009.
8. نبيل، مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
9. نظام موسى سويان وشفيق إبراهيم حداد، التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
10. نهال فريد مصطفى ، إدارة الإمداد ، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، إسكندرية، مصر، 1997.

مذكرات وأطروحات :

11. أحمد، بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، مذكرة غير منشورة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007.
12. بن سي علي بلال فاتح، تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة التي تعاني مشاكل هيكلية - دراسة حالة سوناطراك - ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تدقيق حسابي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.
13. بوراي محند أكلي، دالي الحسين، دور سياسة التوزيع في رفع تنافسية المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP - الأخضرية - ، مذكرة تخرج تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التجارية، جامعة أكلي محند -البويرة-.
14. شبوكي شفيقة، إستراتيجية توزيع المنتجات في المؤسسة الاقتصادية البترولية الجزائرية في الفترة دراسة حالة "تفطال" - فرع حاسي مسعود ، مذكرة غير منشورة، ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2014.
15. شريف بوقصبة، انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة دراسة حالة: شركة سوناطراك - الجزائر، مذكرة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، 2016.
16. عبد الرحمن، بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004.
17. عمارة خيرة، دور استراتيجية التوزيع في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة "سونطراك"، مذكرة غير منشورة ماستر أكاديمي، جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم 2015.
18. كمال، رزيق ، فارس، مسدور، مفهوم التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2002.

المواقع الكترونية :

19. . <https://sonatrach-dz.com/>
20. <https://motaber.com/distribution-strategy/>

المراجع باللغة الأجنبية :

21. OPEC : Annual station bulletin, OPEC S secretariat.2014