

مساهمة الاداء التوزيعي في صناعة المزايا التنافسية للمؤسسة

مساهمة الاداء التوزيعي في صناعة المزايا التنافسية للمؤسسة

ا. رابحي إيمان ا.د. هوارى معراج
جامعة الجلفة جامعة غرداية

الملخص:

تعمل المؤسسات في بيئة تنافسية معقدة وشديد التغير، لذلك فهي تحتاج الى سرعة التكيف مع هذه التحديات الخارجية ووضع خطط و استراتيجيات للتميز فيها و التفكير في كيفية المحافظة على موقعها في السوق أطول فترة ممكنة، وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه الأهداف، عليها ان تحسن استخدام مواردها المتاحة، و تطوير أساليب و طرق لترجم الخيارات التي تقوم بتبنيها الى عمل جاد و مستمر، و جعل أدائها يتفوق على أداء المنافسين في الأسواق المستهدفة.

ووظيفة التوزيع في المؤسسة اولت لهذا الجانب اهتماما كبيرا، حيث سعت باستمرار الى البحث عن سبل تفعيل أداء المؤسسات في ظل هذه التأثيرات التنافسية عبر تعظيم القيمة للزبون و خلق علاقات مستدامة بين المؤسسة و أسواقها ثم المحافظة عليها و تنميتها.

الكلمات الدالة: التوزيع، الميزة التنافسية، القيمة المضافة.

Résumé :

Les entreprises travaillent dans un milieu compétitif, compliqué et complexe, c'est la raison pour laquelle elles ont besoin d'un rythme élevé d'adaptation avec ces défis externes, et faire des planifications et des stratégies de distinction.

Pour atteindre les objectifs cités précédemment, il est important que ces entreprises améliorent l'exploitation des ressources disponibles et développer des méthodes qui révèlent les choix adaptés, et les traduire à un effort rigoureux et continu au niveau des marchés ciblés.

La fonction de distribution au sein de l'entreprise se focalise énormément sur cet aspect, elle essaye, incessamment de trouver les meilleures possibilités de mobilisation de ses performances, par le biais de la maximisation de la valeur du client et la création de relations permanentes entre l'entreprise et les marchés, puis la sauvegarder et développer.

Mots clés: la distribution, l'avantage concurrentielle, la valeur ajoutée.

مقدمة:

ان التطور السريع الذي ميز عصرنا الحالي قدم العديد من الفرص و التحديات للمؤسسات المختلفة و فتح امامها مجالات واسعة للنمو و فرص اقتحام الكثير من الأسواق الخارجية والتي لم تكن معروفة من قبل، ولكن في نفس الوقت تزايدت حدة المنافسة و تنوعت استراتيجياتها و اساليبها.

من جهة اخرى اثرت بيئة الاعمال المعاصرة بدرجة كبيرة على طبيعة الأنشطة التسويقية للمؤسسات، فالتطور التقني المتواصل، و العولمة، و شبكة الانترنت، اثرت بصورة ملحوظة على نمط الطلب، و درجة تنوع حاجات الزبائن، و أساليب اتصال ووصول المؤسسات الى هؤلاء الزبائن.¹

ومن اجل مواكبة هذا التطور الحاصل اصبح الان مدراء التسويق مطالبون اكثر من أي وقت مضى بتحقيق معايير عالية الجودة لتقديم منتجاتها الى الأسواق المستهدفة بكفاءة اعلى من المؤسسات المنافسة إضافة الى تنمية مواردها الداخلية للتكيف مع الحاجات المستمرة و المتغيرة للزبائن و من ثم ضمان وصول المنتج بالمعايير المطلوبة.

وباعتبار التوزيع العنصر المسؤول عن الحركة المادية للمنتجات و الاتصال الخارجي بالأسواق المستهدفة، فقد تم التركيز على تطوير هذا المفهوم لتزويد المؤسسة بالآليات و الاساليب التي تضمن لها الاستمرار و التميز في تلك الاسواق.

مساهمة الاداء التوزيعي في صناعة المزايا التنافسية للمؤسسة

في هذا المقال سنحاول التعرف على كيفية قيام الإدارة التوزيعية بدعم المؤسسة في محيطها التنافسي من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: كيف يمكن للأداء التوزيعي تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟

و للإجابة عن هذا التساؤل سنحاول الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم التوزيع و الميزة التنافسية من وجهة نظر تسويقية؟
- هل للتوزيع دور في إنتاج قيم مضافة للزبون؟

فرضيات الدراسة:

من اجل الإجابة عن الأسئلة الفرعية ارتأينا طرح الفرضيات التالية:

- للتوزيع دور أساسي في إنتاج قيمة جديدة للزبون؛
- وظائف التوزيع من بين اهم المداخل المعاصرة في صناعة الميزة التنافسية.

اهداف الدراسة:

يمكن تلخيص اهداف الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على المبادئ و المفاهيم الحديثة للتوزيع و التي تسترشد بها إدارة التسويق في تطوير الأساليب التي تكفل للمؤسسة تحقيق أهدافها التنافسية و المالية مستقبلا؛
- التعرف على اهم المبادئ التي يقوم عليها مفهوم الميزة التنافسية؛
- محاولة تحديد موقع وظيفة التوزيع ضمن الاطار التفاعلي بين المؤسسة و محيطها التنافسي و مدى امتداد تأثير هذا التفاعل على عنصر الميزة التنافسية؛

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في انها تركز على التوزيع باعتباره احد المداخل المعاصرة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، حيث تتطرق هذه الدراسة الى دور التوزيع و أهميته في إضافة قيمة جديدة للزبون، عن طريق الخدمات الإضافية التي تصاحب عملية توزيع المنتج، و تنمية العلاقة مع الوسيط لضمان وصول السلعة الى المستهلك بالكفاءة المطلوبة، ثم بيان انعكاس هذا الأداء على التميز المحقق في البيئة التنافسية للمؤسسة.

أسباب اختيار الموضوع:

من اهم الأسباب التي دفعت الى اختيار هذا الموضوع هي:

- ان بقاء المؤسسة مرهون بمدى قدرتها على التفاعل و التكيف مع التطورات السريعة لمحيطها الخارجي و بصفة خاصة عنصر المنافسة؛
- الفضول الى معرفة مدى مساهمة التوزيع في دعم المؤسسة لمواجهة المنافسة المحلية و الدولية؛
- رغبتنا في ابراز التطور الذي شمل هذا المفهوم و محاولة تحديد مفهوم للميزة التنافسية؛
- المساهمة في إثراء هذا الموضوع.

أجزاء الدراسة:

لمناقشة الفرضيات المطروحة تم تقسيم الدراسة الى ثلاثة أجزاء أساسية، يتناول الجزء الأول مفاهيم أساسية حول الإدارة التوزيعية مع الإشارة الى اهم الجوانب المعاصرة التي شملت هذا المفهوم، اما الجزء الثاني فسيخصص لبناء مفهوم للميزة التنافسية، اما الجزء الأخير فيتطرق الى الكيفية التي تمكن التوزيع من خلق ميزة في البيئة التنافسية للمؤسسة.

مساهمة الاداء التوزيعي في صناعة المزايا التنافسية للمؤسسة

1- تطور التوزيع:

عرف التوزيع كمفهوم تطورات واسعة تزامنت مع تطور المفهوم التسويقي، ففي المفهوم التقليدي للتسويق كان مفهوم التوزيع يستند على فكرة البحث عن الطرق التي تمكن المؤسسة من تصريف منتجاتها المتراكمة لديها في الاسواق المستهدفة، ووظيفة التوزيع لديها تتم فقط بنقل المنتجات من مصادر الانتاج اي مخازن المنتجات النهائية من المؤسسة الى اماكن الطلب عليها وتسهيل مهمة الزبائن سواء كانوا موزعين او مستهلكين نهائيين في الحصول على تلك المنتجات.

ولقد عرف ضمن هذا الاطار بأنه مجموعة الانشطة البشرية التي تستهدف تسهيل عمليات التبادل للسلع والخدمات بين المؤسسة وأسواقها المستهدفة.²

ونشاط التوزيع وفق هذا المفهوم كان اقرب الى مفهوم البيع بحيث كان ينصب اهتمامه على ايجاد الطرق التي تمكن المؤسسة من بيع وتصريف منتجاتها وتجنب تكديسها في مخازن المؤسسة لتحقيق هدف الربح في المدى القصير.

إلا أنه ونظرا للدور الكبير الذي اضطلع به المفهوم التقليدي للتوزيع بما فيه من مبادئ وتطبيقات في انجاح جهود كافة الوحدات الادارية بالمؤسسة، فإنه من الطبيعي أن يتعاطم دوره في ظل التوجه الاستراتيجي الجديد للتسويق، خاصة وان التوزيع في مواجهة مستمرة مع تحديات البيئة الخارجية ويتأثر بعواملها و بالتغيرات التي تحدث فيها.

من جهة اخرى إرتبطت وظيفة التوزيع بطبيعتها العامة بمجالات متعددة منها النقل بكافة أشكاله، المخازن المتخصصة، الأسواق الإنتاجية، الأسواق الإستهلاكية، المؤسسات التوزيعية المتخصصة، وإنعكاس التطورات البيئية على هذه المجالات أوجد طرق وأساليب تعاملات جديدة.

وبناء على ذلك أصبح الباحثون والمختصون في التسويق ينظرون إلى التوزيع من إتجاهات مختلفة، وقد أعطيت له بهذا الشأن تعريفات عديدة من بينها:

- ان التوزيع يمثل "الحركة المادية للمنتجات وعملية تأسيس علاقات وسيطة ترشد وتدعم حركة المنتجات".³
- في حين يرى Lambin و Moerloose ان التوزيع عبارة عن تنظيم مجموعة من الشركاء المتدخلين في عملية التبادل التنافسية وذلك من أجل إتاحة السلع والخدمات للمستهلكين أو المستعملين الصناعيين.⁴
- بينما يرى Lendrevie و lévy أن التوزيع عملية إيصال المنتج للزبائن المستهدفين، بالتشكيلة المناسبة، والمكان المناسب، والكمية الكافية، وفي الوقت المناسب، مع توفير الخدمات الضرورية لعملية البيع والإستهلاك، وعند الحاجة صيانة المنتج.⁵

ما يلاحظ من التعاريف ان الفلسفة الحديثة للإدارة التوزيعية تستند على وجوب تحقيق الكفاءة في تنظيم عملية التبادل بين المؤسسة و المستهلك بما يحقق التميز عن المنافسين، وكذا تقوية الشراكة مع الموزع لبناء علاقات عمل مرحة، و ظهور هذا الاتجاه هو نتيجة الدور الفعال الذي قد يقوم به الموزع سواء كانوا افراد او مؤسسات في التأثير على الوضعية التنافسية لقنوات التوزيع للمؤسسة، إضافة الى ما سبق تنظيم عملية التبادل للمنتجات بما يخدم اهداف الإدارة التسويقية، و تحفيز المستهلكين على تفضيل منتجات المؤسسة في المحلات و نقاط البيع، بشكل عام يستند مفهوم الحديث للتوزيع على أهمية مراعات تطبيق الجوانب التالية:⁶

- يندرج مفهوم التوزيع ضمن المنظور التكاملي لأنشطة المؤسسة المختلفة من تمويل وإنتاج وتموين، والذي يعتبر جميع أنشطة المؤسسة في نفس المستوى من الأهمية لبلوغ أهدافها؛

مساهمة الاداء التوزيعي في صناعة المزايا التنافسية للمؤسسة

- يقوم التوزيع على فكرة البحث عن الطرق التي تجنب المؤسسة ظاهرة تراكم المنتجات، ومن هنا يمكن اعتبار التوزيع على انه مفهوم وقائي بخلاف المفهوم التقليدي الذي يعتبر التوزيع مفهوما علاجيا؛
- إن المفهوم الحديث للتوزيع بما يتضمنه من بحوث ودراسات تصميم، وعمليات نقل وتخزين، ودراسة لسلوك المستهلك يجعل نشاط التوزيع يسبق نشاط الانتاج ويليه كذلك؛
- سعي التوزيع نحو ارضاء المستهلك، ليس فقط عن طريق السلعة التي يقدمها له، وإنما أيضا للخدمات المرفقة والمقدمة ضمن قنوات التوزيع؛
- التركيز على حاجات المستهلك والاهتمام بتطوير إستراتيجيات توزيعية متقدمة تقوم على إيجاد ما يرغب فيه المستهلك من خدمات مرافقة للسلعة ثم العمل على تلبيتها؛
- السعي الى تعظيم الربح من خلال تحقيق رضاء المستهلك، الذي يضمن ولاء المستهلك للمنتج وإستعداده لدفع ثمنه.

وتطبيق هذا المفهوم الحديث على مستوى المؤسسات يستلزم توافر عدة متطلبات أساسية أهمها:⁷

- أن يكون التوزيع هو الموجه الأساسي لفلسفة المؤسسة؛
- تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يتناسب وهذا المفهوم؛
- التخطيط المنظم للتوزيع؛
- القيام ببحوث التوزيع؛
- التأكيد على أهمية الإعلان والترويج ضمن قنوات التوزيع.

2- مبادئ و اسس التوزيع:

تعد عملية إدارة التوزيع في ظل العديد من التعقيدات البيئية من أهم المشكلات التي تواجهها المؤسسات الإنتاجية، حيث تهتم إدارة التوزيع بإدارة العمليات المسؤولة عن تسيير وظائف قنوات التوزيع والتوزيع المادي بمكوناته الداخلية و الخارجية، وعلى المستوى التشغيلي، فإنه يتضمن ويتجاوز أنشطة كل من النقل و التخزين، بالإضافة الى إمتلاكه للعديد من النواحي التركيز الاستراتيجية وعلى هذا الاساس تسعى المؤسسات الى تسيير أنظمة توزيعية بكفاءة وفعالية وإنجاح الاستراتيجيات التوزيعية التي تتبناها، إضافة الى تنمية قدراتها على خدمة أسواقها بكفاءة أعلى من القنوات المنافسة، وهذا ما يؤدي بصفة مباشرة إلى تدعيم الوضعية التنافسية للمؤسسة، وتمثل الخدمات المرافقة للمنتج والمقدمة على مستوى قنوات التوزيع جانبا هاما من هذا الأمر، حيث ان هناك من يشير ان مستوى الخدمات التي يضيفها نشاط التوزيع والمنافع التي يخلقها سواء المتعلقة بتوفير تلك المنتجات في الوقت الذي يحتاج فيه الزبون إليها، وفي المكان الذي يرغب به، إضافة الى تسهيل عملية نقل الملكية وهيئة المنتج بالكميات المطلوبة، تمثل قيمة مضافة للتوزيع.⁸

من جهة اخرى يؤثر التوزيع بصفة كبيرة على القرار الشرائي للمستهلك، وذلك لان عدم توفر المنتج وعدم تمكن المستهلك من الحصول عليه، سوف يؤدي بهذا الاخير الى البحث عن منتجات بديلة، كما يساعد فهم خصائص المستهلك وسلوكاته اثناء عملية الشراء في تحديد وتخطيط المراحل التي يتم بها توزيع المنتجات، كما تستعين المؤسسة بذلك ايضا بالمعلومات التي ينقلها الموزعون المتعاقدون معها حول سلوكيات المستهلكين تجاه منتجات المؤسسة وأراءهم حولها وكذا مستوى الخدمات المقدمة عبر قنوات التوزيع، ومن وجهة نظر الادارة التسويقية فانه يتوافر لدى المستهلكين مجموعة من الخصائص، اثناء القيام بعملية الشراء داخل المحلات من بينها:⁹

مساهمة الاداء التوزيعي في صناعة المزايا التنافسية للمؤسسة

- القدرة على التفاوض بصورة كبيرة، كما يتصفوا ايضا بحساسية مرتفعة لعنصر السعر؛
 - ليس لديهم وقت كاف، و لديهم دائما رغبة في الحصول على السلع و الخدمات بشكل ميسر و مريح؛
 - عادة ما ينظر المستهلكون الى المنتجات المنافسة على انها منتجات متشابهة او متماثلة؛
 - لديهم قبول اكبر للعلامات الخاصة بالموزعين، و من ثم نجدهم اقل ولاء للعلامات الخاصة بالمؤسسات المنتجة؛
 - لديهم توقعات مرتفعة بالنسبة للخدمات المصاحبة للمنتجات التي يمكنهم الحصول عليها.
 إن تحقيق متطلبات الزبون وإشباع رغباته بالشكل المطلوب يعتبر هدف اساسي للإدارة التسويقية بحيث توجه جميع عناصرها نحو تحقيق هذا الهدف، لذلك تعمل مدراء التسويق على تسيير الانشطة التوزيعية والتخطيط لها بحيث تعمل بصورة منسجمة ومتكاملة مع باقي العناصر التسويقية الاخرى من اجل خدمة الاهداف الاستراتيجية الكلية للتسويق، ونشير هنا الى ان التوزيع يؤثر على سعر وجودة المنتج فقد يلجا
 كما تساند الإدارة التوزيعية المؤسسة في تعاملها مع المنافسين باعتبارهم مصدر التهديد الرئيسي لها في البيئة الخارجية، و ذلك من خلال ما يسمى بالتغذية العكسية، حيث تقوم الإدارة التوزيعية بتوفير المعلومات عن المنافسين و عن مصادر قوتهم و نقاط ضعفهم، و الموارد التي يعتمدون عليها، و الأسواق التي يعرضون فيها منتجاتهم، إضافة الى الأساليب التوزيعية التي تعتمد عليها المؤسسات المنافسة في تصريف منتجاتها داخل الأسواق المستهدفة.

3- خدمة الزبون محور الأنشطة المادية للتوزيع:

إن من بين الاتجاهات الحديثة للزبون سواء كان موزعا او مستهلكا، هي تزايد رغبتهم في الحصول على جملة من المزايا والخدمات المرافقة للمنتج، هذا يعني ان الاخيرة اصبحت احد المعايير الاساسية لعملية المفاضلة بين البدائل المعروضة عند اتخاذ قرار الشراء، لذا فان اهتمامات المؤسسات اصبحت تنصب في مجملها على ايجاد الممارسات التسويقية التي من شأنها مساندة هذه الاتجاهات، و حاليا تولي الادارة التوزيعية اهمية بالغة لهذا الأمر و تتيح مجالا واسعا يمكن للمؤسسة استغلاله في تكوين جزء من حزمة الخدمات التي يطمح الزبون الى الحصول عليها.

ان هذا الاتجاه اصبح يعرف بمفهوم خدمة الزبون، و قد عرفه البعض بأنه مجموع المنافع غير الملموسة التي تقدمها المؤسسة لزيائنها أثناء عملية التبادل.¹⁰ كما عرف بانها مجموعة الوسائل البشرية والتنظيمية الموجهة نحو الاستجابة لحاجات الزبائن من المعلومات والخدمات قبل، أثناء، وبعد الشراء.¹¹

اذا مفهوم خدمة الزبون اصبحت يمثل احد العناصر الأساسية للاستراتيجية التسويقية للمؤسسة، و من الطبيعي ان تصاغ اهداف عناصر الميزج التسويقي لتجسيد هذا المفهوم و الارتقاء الى مستوى تطلعات الزبون في الأسواق المستهدفة، و منه فنقطة البداية في التخطيط لعملية التوزيع هي تحديد نوعية الخدمات التي يرغب بها الزبون، و معرفة ماذا يقدم المنافسون في هذا المجال، ورغم ان استعمالات مصطلح خدمة الزبون هو في الغالب يشير الى الخدمات المقدمة بعد البيع الى ان الدراسات اثبتت ضرورة أن تتعدى الى مراحل تسبق عملية البيع، وطبيعة الانشطة لخدمة الزبون يمكن ان تختلف بقوة من نشاط الى آخر، ويمكن تفسير خدمة الزبون التي تقدمها ادارة التوزيع بشكل عام بأنها:¹²

- الزمن المستغرق في تجهيز طلبات الزبائن؛
- الزمن اللازم لإيصال السلعة الى اماكن تواجد الزبون،
- وإمكانية توفير الكميات المطلوبة من السلع.

مساهمة الاداء التوزيعي في صناعة المزايا التنافسية للمؤسسة

و قد تم تحديد عناصر خدمة الزبون تبعاً لتوقيت المعاملة بين المؤسسة و الزبون الى عناصر ما قبل المعاملة، اثناء المعاملة و بعد المعاملة.

الشكل رقم (01): عناصر خدمة الزبون



المصدر: بن معمر وسيلة، إشكالية التوزيع المادي في المؤسسة الإنتاجية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن-، مذكرة

ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2008/2009، ص31.

تساهم هذه العناصر في توفير المناخ المناسب لخدمة الزبون و دعم السلعة عند نقلها و تخزينها و حتى اثناء استخدامها، إضافة الى التأثير الكبير على القيمة المدركة للسلعة من طرف الزبون و التي تمثل مواعيد التسليم و نوعيته، خدمات التخزين، الصيانة الدورية، الاستشارة الفنية و خدمات ما بعد البيع جانبا مهما من تلك القيمة التي تندرج ضمن القيمة الكلية، ان هذا الامر يساهم بشكل أساسي في دعم مبيعات المؤسسة و تحقيق رضا الزبون عن منتجاتها كما ان المحافظة على تلك المستويات من الخدمة و التحسين المستمر يقي الموزع في تعامل مستمر مع المؤسسة و من ثم تنمية ولائه.

4- مفهوم الميزة التنافسية:

بعد ان تقوم المؤسسة بتقسيم السوق الى قطاعات متجانسة و تحديد اي من هذه القطاعات سوف تستهدفه بمنتجاتها تأتي مرحلة تحديد المركز التنافسي لكل قطاع مستهدف ثم تطوير المزيج التسويقي الملائم لكل قطاع، و يعني ما تقدم ان تقوم المؤسسة بتحديد الانطباع الذي ترغب بتركه في ذهن المستهلك اتجاه منتجاتها، و نظرا لكثرة المعلومات و الاعلانات عن المنتجات المنافسة يميل مدراء التسويق الى خلق صورة ذهنية لمنتجاتهم تميزها عن المنتجات المنافسة و تنمية نوع من الولاء نحو علامة المؤسسة، بعبارة اخرى خلق ميزة تنافسية لعلامة المؤسسة.

وضمن هذا الاطار فقد عرفت الميزة التنافسية بأنها تلك الميزة التي تتفوق بها المؤسسة عن منافسيها نتيجة قدرتها على تقديم

منتجات اقل سعرا، او جودة اعلى تبرر السعر المرتفع.¹³

مساهمة الاداء التوزيعي في صناعة المزايا التنافسية للمؤسسة

وفي تعريف اخر يرى بان الميزة التنافسية تشير الى خاصية او مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المؤسسة و يمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبيا نتيجة صعوبة تقليدها، او التي تحقق المنفعة لها خلال تلك المدة و تمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات او سلع للزبائن.¹⁴

من خلال ما سبق يمكن القول ان الميزة التنافسية تتمتع بالخصائص التالية:¹⁵

- الميزة التنافسية نسبية و ليست مطلقة، و في هذا الاتجاه يشير مايكل بورتر الى وجود شرطين اساسيين يكفي احدهما للحصول على ميزة تنافسية؛ الاولى ان تكون المؤسسة في وضعية القائد في السوق من ناحية التكاليف؛ و الثانية ان تحقق التميز، و هذا سيسمح لها بالتقدم على المنافسين لفترة متوسطة المدى، اما اذا كان هناك منافس اخر قادر على تطوير نفس الميزة كالتالي تمتلكها المؤسسة في فترة اقصر فان ميزة المؤسسة ليست تنافسية.¹⁶
- ان الميزة التنافسية تحقق التفوق و الافضلية للمؤسسة مقارنة بالمنافسين؛
- تترجم الميزة التنافسية كفاءة اداء المؤسسة في ممارسة مهامها و في المنافع و القيم التي تقدمها للمستهلك؛
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تجديدها و تطويرها.

من جهة اخرى يرى بعض الباحثين ان محاولة فهم المستهلك و دراسة سلوكه و تفضيلاته تمثل خطوة اساسية وهامة في سبيل تحقيق التميز و التفوق على المنافسين، بينما يرى محمد عبد العظيم ان هذه الخطوة ليست كافية للحصول على ميزة تنافسية، حيث يجب على المؤسسات استخدام ذلك الفهم في تصميم عروض تسويقية يمكن من خلالها تقديم قيمة اكبر من تلك العروض التي يمكن ان يقدمها المنافسون للفوز بتلك الفئة المستهدفة، و بالتالي يجب على المؤسسات ان تسعى جاهدة الى فهم طبيعة منافسيها.¹⁷

وتجميع البيانات المتعلقة بالمنافسين يتطلب اجراء مقارنة مع اقرب المنافسين لها بالنسبة للمنتجات التي تقدمها، اسعارها، قنوات التوزيع التي تستخدمها، و الانشطة الترويجية التي تعتمد عليها حتى تستطيع المؤسسة بذلك ان تحدد المجالات المحتملة للتمايز او عدم التمايز، بعبارة اخرى فهم أنماط المنافسة داخل الصناعة التي تعمل بها، و ذلك اذا كان لديها تطلعات في ان تلعب دورا فاعلا و مؤثرا داخل هذه الصناعة.¹⁸

بصفة عامة تحليل المنافسين ينطوي على خطوات محددة، تبدأ بتحديد المنافسين الحاليين و المحتملين للمؤسسة، و بمجرد ما يتم تحديد المنافسين الرئيسيين، فان إدارة التسويق تبدأ في تقييم هؤلاء من خلال الاجابة عن التساؤلات التالية:¹⁹

- ما هي اهداف هؤلاء المنافسين؟
- ما هي تطلعات و استراتيجيات كل منهم في السوق؟
- ما هي جوانب القوة و جوانب الضعف لهؤلاء المنافسين؟
- ما هي ردود الفعل المحتملة لكل منهم تجاه التصرفات التي تنوي المؤسسة القيام بها؟

5- مداخل صناعة المزايا التنافسية:

كما اشرنا سابقا فان هناك نوعان رئيسيان للميزة التنافسية هما ميزة التكلفة الاقل و ميزة تمييز المنتج، و على هذا الاساس فقد ارتبطت الميزة التنافسية بأربعة مداخل اساسية يمكن القول انها تمكن من تمييز المؤسسة و تساعد على تحقيق رضا وولاء الزبون، و هذه المداخل هي:²⁰

مساهمة الاداء التوزيعي في صناعة المزايا التنافسية للمؤسسة

1- مدخل التكلفة: يسعى المستهلكون الى تعظيم القيمة المدركة من المنتج باقل تكلفة ممكنة، لذلك فان تحقيق الكفاءة المتفوقة في عملية تحويل المدخلات الى مخرجات يعد من الابعاد الحرجة في صناعة المزايا التنافسية خاصة ما يتعلق بميزة التكلفة الاقل.

و تنتهج المؤسسة العديد من الاساليب في سعيها الى رفع كفاءتها، من بينها تحقيق الكفاءة في الانتاج، التسويق، الإمداد و التوزيع، البحث و التطوير، الموارد البشرية، و اخيرا القيادة.

2- مدخل الجودة: يتطلب تحقيق رضا الزبون تعظيم القيمة المقدمة لهم من خلال منتجات المؤسسة، هذه القيمة ترتبط ارتباطا وثيقا بالجودة المدركة من طرف الزبون، و يرتبط ادراك الزبون بمدى مطابقة جودة المنتجات المقدمة لحاجاتهم و رغباتهم المعلنة و حتى تلك الكامنة، و بذلك تعد الجودة احد المدخل الرئيسية في خلق الميزة التنافسية.

3- مدخل الإبداع: بازدياد سرعة تغير و تنوع رغبات الزبون، فان كل من التكلفة الاقل و الجودة العالية لن يحققا التفوق التنافسي للمؤسسة، فلا ضمانة لأية ميزة تنافسية ان تستمر طويلا ما لم يتم تطويرها باستمرار، اي ما لم تكن المؤسسة قادرة على تحقيق الابداع المستمر و بمختلف اشكاله، و الابداع بكل اشكاله يهدف الى تحسين اسلوب العملية الانتاجية من الناحيتين التقنية و الاقتصادية معا، حيث يكمن الجانب التقني في تحسين جودة المنتجات و سرعة معالجة المدخلات، و يتجسد الجانب الاقتصادي في تخفيض التكاليف، مما يترتب عنه نتائج ايجابية في المردودية نتيجة التمييز و التكلفة المنخفضة للوحدة.

4- مدخل الاستجابة لمتطلبات الزبون: يعتبر مدخلا اساسيا في خلق الميزة التنافسية، حيث يشمل التركيز على الزبون الاستجابة لمتطلباته وفق مستويات الانتاج حسب الطلب، حيث يشير الانتاج حسب الطلب الى تقديم منتجات تناسب بالضبط رغبات الزبون، و هذا لا ينفي وجود منتجات نمطية تناسب شريحة كبيرة من الزبائن و التي عرفت في الآونة الاخيرة انتشارا واسعا، مع الاشارة الى ان كثير من المنتجات تبدأ كطليبات، لتصبح نمطية مع مرور الوقت نتيجة تقليد المنافسين. من جهة اخرى يشمل التركيز على الزبون كذلك على تخفيض وقت الاستجابة، فالزبائن يرغبون دائما بالاستجابة السريعة لطلباتهم، من خلال تخفيض الوقت المستغرق بين الطلبية و التسليم النهائي للمنتج، بمعنى تلبية احتياجاتهم في الوقت المناسب، و هذا ما يسعى اليه نشاط التوزيع في المؤسسة.

في الاخير من المهم على المؤسسة التركيز في كيفية المحافظة على هذه الميزة لأطول فترة ممكنة و حمايتها من التقليد، لان الميزة التنافسية لا تدوم ان لم يتم المحافظة عليها من جهة و تطويرها من جهة أخرى لمواصلة التفوق على المنافسة في المدى الطويل. ويجب على المسوق ان يأخذ بعين الاعتبار بان الميزة المتحصل عليها يمكن تقليدها او تحسينها من قبل المنافسين اجلا ام عاجلا، لهذا عليه العمل على تطوير هذه الميزة بصفة مستمرة، و لكي تتحاشى المؤسسة إشكالية تقليد ميزتها التنافسية عليها تنوع مصادرها، لأنه كلما كانت الميزات التي تتميز بها المؤسسة قليلة، كلما كانت المؤسسة عرضة لفقدانها في حين في حالة تعدد المصادر فانه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.²¹

6- الأداء التوزيعي كمورد استراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة:

لقد اثبتت الدراسات التسويقية وجود علاقة قوية بين أداء المؤسسة في الجانب التسويقي و الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق، حيث ان المؤسسة التي لا تمتلك الميزة التنافسية او التفوق على المؤسسات المنافسة الأخرى في السوق، تتصف أساسا بضعف أدائها التسويقي.²²

مساهمة الاداء التوزيعي في صناعة المزايا التنافسية للمؤسسة

والأداء التسويقي الجيد يمكن المؤسسة من الحفاظ على الزبائن الحاليين و استقطاب زبائن جدد و بناء علاقات قوية مع هؤلاء سواء كانوا موزعين او مستهلكين، و هذه العلاقة يكون أساسها تحقيق رضاهم و تقديم منتجات ذات قيمة عالية بالنسبة لهم، و هذا ما يحقق لها عنصر التفوق على المؤسسات المنافسة.

وعلى هذا الأساس يجب على الإدارة التوزيعية باعتبارها حلقة الوصل بين المؤسسة و زبائنها، تقديم خدمات و إيصال منتجات المؤسسة بكفاءة اعلى من المؤسسات المنافسة، و تستعين المؤسسة بالعديد من الاساليب على مستوى وظائف التوزيع و العمليات المتعلقة به في سعيها الى التميز، اهمها ما يلي:

تصميم القناة التوزيعية:

ان المؤسسات نادرا ما تعمل بمفردها في انتاج قيمة للزبون، و بدلا من ذلك تكون في معظمها رابطا فرديا من خلال قنوات التوزيع و سلسلة عرض اكبر، بذلك لا يعتمد نجاح المؤسسة على جودة أداؤها فقط انما على جودة منافسة سلسلة توزيعها كلها مع قنوات المنافسين، و منه تكمن أهمية عملية التصميم لقنوات التوزيع في تزويد الإدارة التوزيعية بالمقومات الأساسية لتعظيم القيمة للمستهلك و بناء علاقات عمل مرحة مع الموزعين إضافة الى زيادة قدرة منافذ التوزيع على التنافس امام القنوات المنافسة.

من جهة أخرى اختيار المؤسسة لأحد قنوات التوزيع المباشرة او غير المباشرة ينبغي ان يتم في ضوء مراجعة و تقييم العوامل البيئية الداخلية و الخارجية للمؤسسة ذاتها، و تمثل المنافسة السوقية احد العوامل البيئية التي يتطلب مراعاتها في عملية التقييم و الاختيار، اذ ينبغي على المؤسسة اختيار تلك القناة التوزيعية التي تحقق لها الميزة التنافسية في السوق.²³

ان تفضيل المؤسسة لكل من قناة التوزيع المباشرة او غير المباشرة سوف يؤثر في تطوير استراتيجيتها التسويقية، و بالتحديد تطوير بقية عناصر المزيج التسويقي من تطوير المنتج، التسعير، و الترويج، فعلى افتراض ان المؤسسة و بعد تقييمها للعوامل البيئية الداخلية و الخارجية، قررت توزيع سلعتها عبر وسطاء التوزيع مستقبلا، ففي هذه الحالة يتطلب من المؤسسة المعنية مراعاة التزامات و حقوق كافة وسطاء التوزيع الذين يشتركون معها في القناة التوزيعية، و هذا بطبيعة الحال سوف يؤثر في تحديد نوعية المنتج و كميته، سعره و طريقة الترويج عنه.²⁴ و بالتالي على قدرتها و كفاءتها في تحقيق التميز عن المنافسين.

انتاج قيمة للزبون:

لقد سبق و اوضحنا ان الوظائف التي يقوم بها التوزيع اصبحت وسيلة فعالة في انشاء قيم مضافة، و تعبر هذه القيم عن مجمل الخدمات و المنافع التي يولدها اعضاء قنوات التوزيع و يلمسها المستهلك في المنتج المشتري، و تتضمن هذه الخدمات:

-ايصال المنتج الى المستهلك بالجودة المناسبة: يخضع القرار الشرائي للزبون الى الاختيار والمفاضلة بين الجودة والسعر، باعتبار ان تعظيم القيمة المدركة من المستهلك تتحدد في الجودة العالية والسعر المناسب وتعاظم هذه القيمة حينما تصل تلك المنتجات عبر قنوات التوزيع الى المستهلك في المكان الذي يرغب به و بالشكل والجودة المناسبة، و يعد هذا الامر هاما بالنسبة للمؤسسة فأني ضرر قد يلحق بالمنتج قبل وصوله الى المستهلك يعرض المؤسسة الى خطر تشويه صورتها و بالتالي تراجع ارباحها.

-دقة مواعيد التسليم: يعتبر الالتزام بمواعيد التسليم المتفق عليها والمحددة بين المؤسسة وزبائنها من الامور التي تولد الانطباع الجيد لدى الزبون، وقد بينت الدراسات التجريبية بأنه توجد علاقة طردية بين تخفيض مدة الاستجابة وتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة، حيث تبين ان تخفيض مدة الاستجابة يؤدي الى تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة، وتنعكس هذه النتيجة بشكل جوهري على المزايا التنافسية للمؤسسة، خاصة اذا قابلها تخفيض في السعر حيث ترتفع القيمة التي يدركها الزبون من خلال

مساهمة الاداء التوزيعي في صناعة المزايا التنافسية للمؤسسة

الاستجابة السريعة والسعر المنخفض وهو ما يؤدي الى ارتفاع في الحصة السوقية، اما في حالة عدم تخفيض السعر فينتج عن ذلك ارباح متزايدة بشكل نسبي.

تحقيق وفورات في تكاليف التخزين و النقل:

ان دور انشطة التوزيع المادي في تحقيق الكفاءة باعتبارها احد مداخل الميزة التنافسية لا يقل اهمية عن دور الانشطة الاخرى، على اعتبار ان تكاليف التوزيع المادي تمثل نسبة معتبرة من التكاليف الكلية في العديد من المؤسسات، و بذلك فان تخفيض بسيط في تلك التكاليف يؤثر بشكل مباشر في الكفاءة، و توجد العديد من الاساليب لتحقيق وفورات في ادارة التوزيع المادي اهمها تلك التي تعتمد على تخفيض المخزون، و تحقيق التكامل مع المورد²⁵.

الخدمات المصاحبة للمنتوج:

اصبحت هذه الخدمات كما سبق و اشرنا مجالا للتمييز بين مؤسسة وأخرى، ولغرض ان تتم خدمة الزبون بشكل يحقق التمييز عن المنافسين، فمن الضروري تطبيق مجموعة من السياسات اهمها:²⁶

- التزام الادارة العليا للمؤسسة باتجاه خدمة الزبون كإستراتيجية واضحة و كاملة؛
 - توجيه ثقافة المؤسسة نحو خدمة الزبون من حيث ترسيخ وتأكيد أهميتها وتوضيحها للإفراد العاملين في المؤسسة
 - تدريب وتطوير المهارات الفردية لتكون عند مستوى توقعات الزبون وكل ما لهو علاقة باحتياجاتهم؛
 - وضع الانظمة وتحديد الاجراءات التي تضمن للمؤسسة تقديم خدمات في مستوى توقع الزبون.
- الخاتمة:

من خلال ما تم التطرق إليه يمكن القول أن إهتمام المؤسسة بتطوير التوزيع لم يعد أمرا إختياريا تلجأ إليه المؤسسة لتصريف منتجاتها بنجاحة، ولكنه أصبح أمرا ضروريا لمواجهة المنافسين و تحقيق ميزة تنافسية، وهو ما يتيح لها الوصول إلى تحقيق هدف النمو والبقاء في السوق، لذا كان على المؤسسة أن تولي مجال تطوير شبكتها التوزيعية وتنمية العلاقة مع الزبون الاهتمام والعناية الأكبر، خاصة في خضم ما يعرفه محيطها من تغير وتطور مستمرين.

المراجع:

- 1- طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص.25
- 2- علي فلاح الزعي، إدارة التوزيع مدخل تطبيقي-متكامل، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص. 24.
- 3- علي فلاح الزعي، مرجع سابق، ص.23
- 4- Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, Marketing stratégique et opérationnel, 7^e édition, édition dunod, paris, France, 2008, p424
- 5- Jacques Lendrevie, Julien Lévy, Mercator, 11^e édition, éditions Dunod, paris, France, 2014, p1152.
- 6- علي فلاح الزعي، مرجع سبق ذكره، ص 26-28.
- 7- نفس المرجع السابق، ص. 26.
- 8- Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, op.cit, p 424.
- 9- محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص.21.
- 10 - متاح على الموقع: <https://abahe.co.uk/customer-service-and-customer-care-enc/64219-the-concept-of-customer-service.html>، تاريخ الاطلاع: 2018/01/18.

مساهمة الاداء التوزيعي في صناعة المزايا التنافسية للمؤسسة

- 11- متاح على الموقع: <https://www.definitions-marketing.com/definition/service-client>، تاريخ الاطلاع: 2018/02/23.
- 12- بن معمر وسيلة، إشكالية التوزيع المادي في المؤسسة الإنتاجية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن-، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص29.
- 13- طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص.108
- 14- عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك-دراسة حالة الجزائر-، اطروحة دكتوراه منشورة، العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2012/2011، ص.177
- 15- حمو زروقي امال، زيان بروجعة علي، راس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية، ملتقى دولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص.8
- 16- Yves Pariot, Les outils du marketing stratégique et opérationnel, 2^e édition, édition d'organisations, paris, France, 2010, p75-76.
- 17- محمد عبد العظيم، مرجع سبق ذكره، ص.267
- 18- نفس المرجع السابق، ص.271
- 19- علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص.22
- 20- بن سديرة عمر، صناعة المزايا التنافسية: المداخل النظرية و تطبيقاتها في المؤسسة الجزائرية، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، جامعة ام البواقي، الجزائر، العدد الرابع، ديسمبر 2015، ص36-48.
- 21- امال ناهلية، اثر الترويج على أداء المؤسسة في الجزائر-دراسة حالة المطحنة الصناعية للمتيحة "سيم" -، مذكرة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، ماي 2006، ص.122
- 22- واثق شاكر محمود رامز، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الاولى، الخليج للنشر و الطباعة، قطر، 1997، ص.153
- 23- نفس المرجع السابق، ص.130
- 24- نفس المرجع السابق، ص.130-131
- 25- بن سديرة عمر، مرجع سبق ذكره، ص.38
- 26- نفس المرجع السابق، ص.49.