



جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

الموضوع

إدارة سلسلة الإمداد وعلاقتها بالإستراتيجية التسويقية
للمؤسسة

دراسة حالة شركة فرويتال كوكاكولا SPA-الجزائر -

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبين:

* محمود سعيد الرحماني

* توفيق بن جاده

لجنة المناقشة

الأستاذ: د. امحمد فرعون..... رئيسا
الأستاذ: د. كريم بومازونة..... مشرفا
الأستاذ: د. يوسف بوكديرون..... ممتحنا

السنة الجامعية : 2018 - 2019

إهداء

أهدي هذا العمل

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله

إلى زوجتي الكريمة

إلى بنتاي نهلة وكوثر.

وإلى إخوتي وأخواتي

إلى ابن أختي محمد رفيق

إلى كافة من ساهم في إنجاز هذا العمل

من قريب أو من بعيد

وكل أصدقائي الأوفياء

إلى كل طالب علم وباحث عن المعرفة

محمود



إهداء



أهدي هذا العمل

إلى الوالدين الكريمين رحمهما الله

وإلى كافة أسرتي

وإلى كل أصدقائي الأوفياء

إلى كل طالب علم وباحث عن المعرفة

توفيق



الشكر

الحمد لله حمدا طيبا مباركا فيه إذ رزقنا وألممنا الصبر والمثابرة ووفقنا
لاستكمال هذه المذكرة،

كما نتفضل بأحر

تشكراتنا للأستاذ المحترم: "كريم بومازونة" الذي ساهم

بنصائحه ولم يبخل علينا بجهوده لإنجاز هذا العمل بكل موضوعية

ولا ننسى أن نشكر كل عمال وموظفي شركة فروبيتال كوكا كولا

إلى كل من شارك في عمل هذه المذكرة ولو بكلمة طيبة أو دعاء .

كما نتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء اللجنة الذين قبلوا

مناقشة هذه المذكرة، ومنحنا جزء من وقتهم الثمين لتقييم هذا العمل

نسأل الله العلي القدير أن ينفع هذا العمل قارئه،

وأن يتقبله في ميزان الحسنات إنه سميع قريب مجيب الدعوات.

وشكرا جزيلا.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تبين العلاقة بين إدارة سلسلة الإمداد والإستراتيجيات التسويقية للمؤسسة، حيث أنّ التحدي الذي تواجهه المؤسسة هو كيفية صياغة إستراتيجية تسويقية ناجحة وكفيلة بإعطائها ميزة تنافسية في ظل إدارة سلسلة إمداد فعالة وبكفاءة عالية تجعلها تتفوق على منافسيها من خلال كسب ولاء العميل، بتوفير المنتج المناسب في الوقت والمكان المناسبين دون إهمال عاملي السعر والجودة.

وعلى هذا الأساس تناولت هذه الدراسة مختلف جوانب الإمداد وكذا الإستراتيجيات التسويقية ومن ثم الوصول إلى الربط بين إدارة سلسلة الإمداد والإستراتيجية التسويقية للمؤسسة وتحديد العلاقة بينهما.

الكلمات المفتاحية:

الإمداد، إدارة سلسلة الإمداد، الإستراتيجية التسويقية.

Abstract :

The objective of this study is to define the relationship between the supply chain management and the marketing strategy of the organization. The challenge facing the institution is how to formulate a successful marketing strategy and to give it a competitive advantage in managing an efficient and efficient supply chain that makes it better than its competitors by winning customer loyalty by providing the product Appropriate at the right time and place without neglecting price and quality factors.

On this basis, this study dealt with various aspects of supply as well as marketing strategies, and then reaching a link between the supply chain management and the marketing strategy of the institution and determining the relationship between them.

key words:

Supply Chain Management, Marketing Strategy.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	كلمة الشكر وتقدير
-	الملخص
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الاشكال والملاحق
أ-د	مقدمة عامة
الفصل الأول: إدارة سلسلة الإمداد والإستراتيجية التسويقية للمؤسسة أسس ومفاهيم	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: مدخل إلى إدارة سلسلة الإمداد
7	المطلب الأول: ماهية إدارة سلسلة الإمداد
7	أولاً- مفهوم سلسلة الإمداد
8	ثانياً- مفهوم إدارة سلسلة الإمداد
9	ثالثاً- أهمية إدارة سلسلة الإمداد
9	المطلب الثاني: أهداف وعناصر سلسلة الإمداد
9	أولاً- أهداف إدارة سلسلة الإمداد
10	ثانياً- عناصر إدارة سلسلة الإمداد
11	المطلب الثالث: مبادئ سلسلة الإمداد ووظائفها
11	أولاً- مبادئ سلسلة الإمداد
12	ثانياً- وظائف إدارة سلسلة الإمداد
15	المبحث الثاني: الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة
15	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية التسويقية وأهميتها
15	أولاً- مفهوم الإستراتيجية التسويقية
15	ثانياً- تعريف الإستراتيجية التسويقية
16	ثالثاً- أهمية الإستراتيجية التسويقية
17	المطلب الثاني: عناصر وأنواع وخصائص الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة

17	أولاً- عناصر الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة
20	2- أنواع الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة
21	3- خصائص الإستراتيجية التسويقية
21	المطلب الثالث: معايير اختيار وصياغة الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة
22	أولاً- معايير اختيار الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة
23	ثانياً- المبادئ الستة لصياغة الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة
23	المطلب الرابع: علاقة إدارة سلسلة الإمداد على الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة
23	أولاً- علاقة إدارة سلسلة الإمداد بوظيفة التسويق
26	2- دور الإمداد وسلاسل الإمداد في الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة
29	المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا
29	المطلب الأول: الدراسات المحلية
30	المطلب الثاني: الدراسات العربية والأجنبية
30	أولاً- الدراسات العربية
32	ثانياً- الدراسات الأجنبية
34	المطلب الثالث: موقع دراستنا من الدراسات السابقة
34	أولاً- من حيث بيئة الدراسة
34	ثانياً- من حيث الهدف من الدراسة
35	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: واقع إدارة سلسلة الإمداد والإستراتيجية التسويقية في شركة فرويتال كوكا كولا	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: تقديم عام لشركة فرويتال كوكا كولا
38	المطلب الأول: عموميات حول شركة فرويتال كوكا كولا
38	أولاً: نشأة شركة فرويتال كوكا كولا
39	ثانياً: مهام وأهداف شركة فرويتال كوكا كولا
39	ثالثاً- الهيكل التنظيمي لشركة فرويتال كوكا كولا
43	المطلب الثاني: تشخيص سلسلة الإمداد والإستراتيجية التسويقية في شركة فرويتال كوكا كولا
43	أولاً- أنشطة الإمداد في شركة فرويتال كوكا كولا
43	ثانياً- المزيج التسويقي ودوره في زيادة المبيعات

51	المبحث الثاني: تقنيات وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
51	المطلب الأول: تقنيات الدراسة
51	أولاً: هدف الدراسة الميدانية
51	ثانياً: مجتمع وعينة البحث
51	ثالثاً: أسلوب جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة
52	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة
52	أولاً- ثبات الاستبيان
56	ثالثاً: المقاييس الوصفية لأبعاد الإجهاد الوظيفي
61	المبحث الثالث: إختبار الفرضيات
61	المطلب الأول: إختبار أحادي العينة
63	المطلب الثاني: إختبار الارتباطات
66	خلاصة الفصل الثاني
68	خاتمة
72	قائمة المراجع
75	ملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
44	يمثل نوع التعبه وسعتها	01
44	مبيعات المؤسسة وتطورها خلال سنة 2016	02
48	يمثل تطور المبيعات خلال الفترة الممتدة من 2015-2017	03
52	إختبار ألفا كرونباخ.	04
53	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية.	05
57	لإجابات أفراد العينة عن المحور الأول من الاستبيان:	06
58	لإجابات أفراد العينة عن تطوير سلسلة الإمداد المحور الثاني من الاستبيان:	07
59	لإجابات أفراد العينة عن أثر إدارة سلسلة الإمداد على الإستراتيجية المحور الثالث من الإستبيان	08
61	اختبار الفرضيات One simple T. Test	09
62	اختبار الفرضيات One simple T. Test	10
62	اختبار الفرضيات One simple T. Test	11
63	اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية حسب قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.	12

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
17	عناصر الإستراتيجية التسويقية	01
22	مبادئ صياغة الإستراتيجية التسويقية	02
23	المفهوم التسويقي من منظور الإمداد	03
24	نموذج تخصيص التكلفة في ظل المفهوم الشامل لإدارة الإمداد وعلاقتها بإدارة التسويق	04
25	الحدود المشتركة بين الإمداد والتسويق والإنتاج	05
39	الهيكل التنظيمي للشركة	06
44	منحنى يمثل تطور المبيعات خلال سنة 2016 بالأشهر	07
46	الحصة السوقية في سنة 2016	08
49	تطور المبيعات خلال الفترة الممتدة من 2015-2017	09
54	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	10
54	توزيع أفراد العينة حسب السن	11
55	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.	12
55	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	13
56	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	14

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
75	يمثل استبيان الدراسة	01
78	يمثل مخرجات spss	02



مقدمة كلمة



1- توظنة:

يشهد العالم ثورة علمية وتكنولوجية حضارية واسعة تتسم بالتغير والمنافسة، حيث تمثل العمليات الخاصة بسلسلة الإمداد عنصرا هاما في كفاءة وفعالية المؤسسات على اختلاف إجماعها وأنشطتها وأهدافها وطبيعتها عملها، والتي تتطلب أن تكون هذه السلسلة على درجة عالية من الكفاءة في أداء العمل.

وقد أصبحت سلاسل الإمداد ظاهرة هامة، وذلك بسبب قيد التكلفة الذي من خلاله تحقيق ما ترغب المؤسسة فيه، وإمكانية الاستفادة من الفرص الخارجية نتيجة للعلاقة بين المؤسسة وعملائها، ذلك أن سلسلة الإمداد تتعلق بإدارة تدفق المعلومات والمواد والخدمات والأموال عبر أي نشاط بالطريقة التي تعظم فعالية العمليات، هي أيضا تتعلق بتقديم أدوات جديدة أو تغيير أو تعديل أساليب معروفة، ذلك أن الكفاءة هي إنجاز الأشياء بصورة صحيحة، أما الفعالية فهي إنجاز الأشياء الصحيحة.

إن سلسلة الإمداد هي الأكثر تفاعلا مع بيئتها الداخلية والخارجية، وأنها تلعب دورا في تحسين الأداء، وبما أن تفاعل المؤسسة مع البيئة يعد شرطا أساسيا لبقائها ووجودها، وإن الاستجابة لمتغيرات البيئة والتكيف معها، يحتم على إدارة الشركات القيام بالتخطيط الاستراتيجي لسلسلة الإمداد وبما يناسب هذه التغيرات.

بما أن الغاية من سلسلة الإمداد هي إحداث نوع من التكامل بين أنشطة المؤسسة الرئيسية، بدءا من الشروع في عمليات التخطيط والرقابة الخاصة بالمواد، والإمدادات، والخدمات، وتدفق المعلومات من المورد إلى المنتجين، وصولا إلى تقديم المنتج إلى الزبون النهائي.

يشكل هذا الاهتمام بإحداث التكامل، تغييرا جذريا في إدارة نماذج الأعمال الحديثة، وقد أشار هذا التغيير إلى المؤسسات العاملة بصورة فردية إلى عدم قدرتها على المنافسة كوحدات مستقلة، فالمنافسة ستكون من خلال كفاءة وفعالية إدارة سلسلة الإمداد الخاصة بها، ويشكل هذا التغيير توجهها استراتيجيا لسلسلة الإمداد.

وقصد الوصول إلى فهم أكبر لإدارة سلسلة الإمداد تأتي هذه الدراسة بهدف التعرف على إدارة سلسلة الإمداد وعلاقتها بالإستراتيجية التسويقية لشركة فرويتال كوكا كولا الجزائر.

2- إشكالية البحث:

في ظل البيئة الديناميكية والتي يتسابق فيها الجميع على الريادة والتي لم يعد فيها مجال للمحافظة عليها، زادت أهمية إدارة سلسلة الإمداد باعتبارها أداة فعالة لزيادة فعالية وتميز المؤسسة وأيضا تمكينها من فرص اكتساح أسواق شديدة التنافس.

انطلاقاً من كل هذا نطرح الإشكالية التالية:

هل لإدارة سلسلة الإمداد تأثير في بناء وصياغة الإستراتيجية التسويقية الناجحة في شركة فرويتال كوكا كولا
؟SPA

وفي هذا السياق يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هي إدارة سلسلة الإمداد وما هي الإستراتيجية التسويقية لشركة فرويتال كوكا كولا SPA ؟
2. ما مدى تأثير إدارة سلسلة الإمداد في وضع الخطط التسويقية في شركة فرويتال كوكا كولا SPA؟
3. وما مدى تأثير تطوير سلسلة الإمداد في الإستراتيجية التسويقية لشركة فرويتال كوكا كولا SPA؟

3- فرضيات البحث:

للإجابة عن إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية له قمنا بصياغة الفرضية التالية:

أ- الفرضية الرئيسية:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة سلسلة الإمداد على الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

ب- الفرضيات الفرعية:

1. يوجد تأثير بالغ الأهمية لإدارة سلسلة الإمداد على وظيفة التسويق ككل.
2. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطوير إدارة سلسلة الإمداد على الإستراتيجية التنافسية لشركة كوكا كولا.

4- أهمية البحث:

- وجود نقص في الدراسات حول موضوع إدارة سلسلة الإمداد في المؤسسات العمومية والخاصة.
- تعتبر إدارة سلسلة الإمداد الفعالة هي المحفز والمحرك الفعال لتحسين أداء المؤسسة.
- أهمية إدارة سلسلة الإمداد ودورها الفعال في نمو السوق.
- هذه الدراسة هي امتداد لدراسات سابقة ذات صلة بموضوع الإمداد واللوجيستيك.
- إن أهمية هذا البحث تشمل البعد التطبيقي إضافة إلى البعد الأكاديمي من خلال عرض نتائج العملية الإحصائية بكل متغيرات الدراسة من أجل تهيئة الدارس لموضوع الإمداد من الإلمام بأهمية سلسلة الإمداد وعلاقتها بالإستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

5- أهداف البحث:

يهدف بحثنا إلى:

- تقديم إطار مفاهيمي لإدارة سلسلة الإمداد والإستراتيجية التسويقية للمؤسسة.
- التعرف على مدى استخدام مبادئ سلسلة الإمداد في شركة كوكا كولا.
- التعرف على مدى التطابق بين غدارة سلسلة الإمداد في إطارها النظري مع ما هي عليه في شركة كوكا كولا.
- معرفة مكانة وأهمية إدارة سلسلة الإمداد في الإستراتيجية التسويقية لشركة كوكا كولا.

6- حدود البحث:

* **المجال الزمني:** امتدت فترة الدراسة النظرية من نهاية شهر فيفري إلى غاية بداية شهر ماي، أما الدراسة التطبيقية فقد امتدت الزيارات الميدانية لشركة فرويتال كوكا كولا خلال شهر ماي بصفة متقطعة حسب متطلبات الدراسة وحاجتنا لصياغة بنود الاستبيان وتوزيعه بعد ذلك بداية شهر جوان.

وبعد استرجاع استمارات الاستبيان قمنا بتفريغها في برنامج **spss** ومن ثم تحليل نتائج التفريغ وقد استغرقت هذه العملية حوالي أسبوع.

* **المجال المكاني:** أجريت هذه الدراسة في ولاية الجزائر العاصمة شركة فرويتال كوكا كولا.

7- منهج البحث:

قصد الوصول إلى إجابة على إشكالية البحث المطروحة سلفا وكذلك التأكد من مدى صحة الفرضيات التي قمنا بصياغتها سيتم اعتماد المنهج الوصفي في هذا البحث وذلك من أجل وصف وتحليل متغيرات البحث وتحقيق أهدافه.

8- صعوبات البحث:

أثناء قيامنا بهذا البحث صادفتنا بعض العراقيل منها:

- نقص المراجع الخاصة بموضوع دراستنا، خاصة باللغة العربية.
- ضيق الوقت.
- بعد مقر الشركة محل الدراسة.

9- هيكل البحث:

قمنا بمعالجة موضوع بحثنا من خلال فصلين تضمن كل فصل مجموعة من المباحث كما يلي:

الفصل الأول: يتناول إدارة سلسلة الإمداد والإستراتيجية التسويقية للمؤسسة أسس ومفاهيم.

الفصل الثاني: قمنا فيه بدراسة ميدانية كمحاولة لإسقاط بعض ما تم طرحه في الجانب النظري على واقع شركة فروبيتال كوكا كولا وهذا من خلال التطرق إلى إدارة سلسلة الإمداد وعلاقتها بالإستراتيجية التسويقية في الشركة موضوع الدراسة.

الفصل الأول

إدارة سلسلة الإمداد والإستراتيجية التسويقية للمؤسسة أسس
ومفاهيم

تمهيد:

يعتبر الإمداد من المظاهر الحديثة للإدارة في مواجهة تحديات العصر، وهو الأساس لمصطلح. عسكري ظهر إبان الحرب العالمية الثانية أين كانت الجيوش ودعم المجهود الحربي، عن طريق نقل الجنود والعتاد والمؤن من المعسكرات والمستودعات العسكرية إلى ميادين القتال في مواقع أخرى بعيدة، وذلك في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة أيضا.

وقد طور علماء الاقتصاد وإدارة الأعمال هذا المصطلح واستخدموه في المجالات الاقتصادية، باعتباره فنا من فنون إدارة الأعمال ذات الأثر الاقتصادي الكبير فأصبحت اللوجستيات تعرف من منظور اقتصادي وإداري على أنها النشاط الذي يهدف إلى توفير الأشياء المناسبة بالكميات المناسبة، وفي المكان المناسب والوقت والتكلفة المناسبين أيضا.

وقد تزايدت أهمية وظيفة الإمداد مع تزايد تركيز الشركات الإنتاجية في مناطق صناعية معينة وبعدها عن عملائها وعن مورديها، ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى هذه العناصر انطلاقا من معرفة كل ما يتعلق بالإمداد وإدارة سلسله والإستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة سلسلة الإمداد

يعتبر مفهوم سلسلة الإمداد حديثاً نسبياً إذ بدأ الاهتمام بهذا النوع من التكتلات في بداية عام 1980، وذلك لما له من فوائد تساهم في تحسين كفاءة أعضاء سلسلة الإمداد في إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات، في الوقت المناسب وبالكيفية المناسبة والتكلفة الأقل، وفيما يلي سوف يتم التعرف في هذا المبحث على مفهوم وأهمية سلسلة الإمداد ومكوناتها، وكذا ماهية إدارة سلسلة الإمداد.

المطلب الأول: ماهية إدارة سلسلة الإمداد

أولاً- مفهوم سلسلة الإمداد:

شهد مفهوم سلسلة الإمداد عدة تعاريف، سنولي مجموعة منها فيما يلي:

نجد في تعريف ل"راور" "P.Raor" لسلسلة الإمداد ذكر أنها كل الأنشطة المتعلقة بتدفق وتصنيع المنتجات من خلال الموردين إلى المستهلك النهائي، إضافة إلى تدفق المعلومات، وكلا التدفقين يتم في الاتجاهين من الموردين إلى العملاء والعكس من العملاء إلى الموردين.

وفي تعريف ل " كيوي ومادو" "Kuei, H, & Madue, N"، لسلسلة الإمداد رأى أنها شبكة من المسؤوليات الجماعية لمكونات السلسلة المستقلة وشبه المستقلة لأنشطة الشراء والتصنيع والتوزيع المتعلقة بالمنتجات¹.

ويعرف ممدوح عبد العزيز رفاعي، سلسلة الإمداد على أنها تتابع من المنظمات، تسهيلات ووظائف وأنشطة تلك المنظمات والتي يتم تضمينها في الإنتاج والتسليم للمنتج والخدمة، حيث يبدأ التتابع مع الموردين الرئيسيين للمواد الخام ويمتد نطاقه في كل الطرق وحتى العميل النهائي².

- تشمل التسهيلات: المخازن، المصانع، مراكز التشغيل، مراكز التوزيع، مكاتب التجارة والتوكيلات.

- تشمل الوظائف والأنشطة: التنبؤ، الشراء، إدارة المخزون، إدارة المعلومات، تأكيد الجودة، الجدولة، الإنتاج، التوزيع، التسليم، وأخيراً خدمة العميل.

¹ - نور الدين ملياني، أثر سلسلة التوريد على الأداء، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017/2018، ص10.

² - ممدوح عبد العزيز الرفاعي، أساسيات إدارة سلاسل الإمداد، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 114، مصر، 2006، ص46.

وهناك نوعين من التحرك في هذه النظم هما:

*- التحرك المادي للخدمات وعادة ما يكون في اتجاه نهاية السلسلة (على الرغم من أنه ليس كل

المواد تبدأ مع بداية السلسلة).

*- تحرك أو تبادل المعلومات حيث يتم ذلك في اتجاهين عبر السلسلة.

ثانيا - مفهوم إدارة سلسلة الإمداد:

هناك عدة تعاريف سنولي بعضا منها:

عرف "Sohal, A & al" إدارة سلسلة الإمداد " بأنها كافة الأنشطة المتصلة بتدفق وتحويل المواد الأولية إلى منتجات نهاية وتوصيلها للمستهلك النهائي إضافة إلى تدفق المعلومات:

وفي تعريف لـ "Ruddeg, M & al" لإدارة سلسلة الإمداد بأنها شبكة من المنظمات المترابطة باتجاه صاعد وهابط من خلال عمليات وأنشطة مختلفة لتقديم قيمة للمستهلك النهائي في شكل منتجات وخدمات:

ويعرف "Alexandre K. Samii" إدارة سلسلة الإمداد على أنها:

"مجموعة من المنهجيات المستخدمة لمكاملة الموردين، المصنعين، المخازن، والمتاجر، بفعالية، بحيث يجرى إنتاج وتوزيع البضائع بالكميات الصحيحة، إلى المواقع الصحيحة، وفي الوقت الصحيح، بحيث تكون كلفة النظام الكلية أخفض ما يمكن مع المحافظة على تحقيق متطلبات مستوى الخدمة"¹.

ويرى كذلك أن إدارة سلسلة الإمداد تمثل مزيجا من العلم والفن، وذلك لتحقيق التحسين في طريقة حصول الشركة على المواد الخام اللازمة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة وتسليمها أو شحنها إلى العملاء، ويستلزم ذلك بعض العناصر مثل²:

- القوة، والمستوى المرتفع للالتزام الشركة تجاه الشؤون البيئية، وكذلك مساندة الإدارة العليا لسلسلة الإمداد المبدئية.
- تكامل العمل عبر الإدارات الوظيفية، ويشمل ذلك كل المجالات المختلفة داخل الشركة والتي تمكن من تحقيق قيمة من التداخل مع الموردين "مثل التدبير، البيئة، التصنيع، التسويق، البحوث والتطوير، وأخيرا التوزيع".
- دمج الشؤون البيئية داخل أنشطة إدارة وتصميم سلسلة الإمداد الحالية وكذا عمليات تدبير الاحتياجات والتوزيع.

¹- نور الدين ملياني، المرجع السابق، ص12.

²- ممدوح عبد العزيز الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

*- العمليات الفعالة واللازمة لتحقيق الهدف الذي يجعل الموردين يلتزمون بالاحتياجات البيئية اللازمة.

ومصطلح "الإدارة في إدارة سلسلة الإمداد يتعلق بوجهة النظر المبسطة لأبعادها الإدارية والتي تشمل تخطيط وتنظيم ورقابة أنشطة سلسلة الإمداد.

وما يلاحظ من خلال هذه التعاريف هو أن مفهوم إدارة سلسلة الإمداد يعني القيام بجميع المهام المتعلقة بتدبير المواد ومستلزمات الإنتاج ومن ثم الحرص على توزيع المنتجات بما يتماشى ورغبات العملاء والأخذ بعين الاعتبار مرتجعات البضائع وهذا مع وجود نظام معلوماتي فعال يسمح بتحقيق فاعلية في أداء هذه الإدارة.

ثالثاً- أهمية إدارة سلسلة الإمداد:

تتبع أهمية إدارة سلسلة الإمداد من ضرورة الحاجة إلى تطبيقها بصورة فعالة، ومن ثم فهناك عدة قضايا تدفع المنظمات إلى ضرورة تبني منهج إدارة سلاسل الإمداد وهي¹:

- 1- الحاجة إلى تحسين العمليات.
- 2- رفع مستوى الشراء الخارجي.
- 3- تخفيض تكاليف النقل.
- 4- زيادة أهمية التجارة الإلكترونية.
- 5- زيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العولمة.
- 6- تعقيد سلاسل الإمداد ومن ثم الحاجة لإدارة فعالة للمخزون.

المطلب الثاني: أهداف وعناصر سلسلة الإمداد

أولاً- أهداف إدارة سلسلة الإمداد:

هناك عدة أهداف رئيسية لإدارة سلسلة الإمداد نذكر أهمها²:

- 1- الحصول على المنتج الجيد في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وبأقل التكاليف.
- 2- جعل المخزون أقل ما يمكن كلما أمكن وتقديم أفضل خدمة للعميل.

¹- مارك داي وآخرون، تر: خالد العامري، إدارة المشتريات، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص ص 217-219.

²- محمد شيخ ديب، صلاح. استخدام نموذج برمجة الأهداف في إدارة سلسلة الإمداد: دراسة تطبيقية على قطاع الغزل والنسيج في مصر، أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر، 2004، ص 37.

- 3- تخفيض وقت دورة الإنتاج.
- 4- تخفيض عدم التأكد والمخاطر في سلسلة الإمداد، لذلك يكون هناك شعورة إيجابية حول مستويات المخزون، العمليات، ومستويات خدمة العميل النهائي.
- 5- التركيز في إدارة سلسلة الإمداد يكون على أمثلية النظام.
- 6- إدارة سلسلة الإمداد تستطيع أن تستخدم العمليات التي تتعامل مع طلبات العميل التي تقدم خلال النظام، وإن إدارة سلسلة الإمداد الفعالة تمكن من إدارة قرارات المعلومات على طول سلسلة الإمداد بالكامل من تملك المواد الأولية إلى المنتجات التصنيعية إلى توزيع المنتجات الجاهزة إلى العميل، وعند كل مرحلة هناك حاجة لاتخاذ الاختيار الأفضل حول ماهية احتياجات عملائك وكيف يمكنك مقابلة متطلباتهم عند أدنى مستوى تكلفة ممكنة.

ثانيا- عناصر إدارة سلسلة الإمداد:

تتمثل عناصر إدارة سلسلة الإمداد في خمسة عناصر رئيسية ويتبعها بعض العناصر الفرعية المكملة لها والتي تحدد كيفية العمل في سلسلة الإمداد بالتفصيل وهي¹:

1- **الخطة:** تعتبر الخطة هي الجزء الاستراتيجي في إدارة سلسلة الإمداد لأن الهدف الأساسي هو تحقيق طلب العميل من المنتج والخدمة.

وهناك بعض العناصر التفصيلية هي:

أ- **العملاء:** أي تحديد ما هي المنتجات والخدمات التي يطلبها العملاء.

ب- **التنبؤ:** أي التنبؤ بكمية ووقت طلب العميل.

2- **المصدر:** هو عملية اختيار الموردين اللازمين لشحن أو لتوصيل المنتجات والخدمات اللازمة الخلق المنتج وتقديم الخدمة، بالإضافة إلى تحديد السعر المناسب وعمليات الشحن والمدفوعات الموردين وخلق المصفوفات اللازمة للرقابة وتحسين العلاقات مع هؤلاء الموردين، وكذلك وضع العمليات المجمعاة الإدارة المخزون من المنتجات والخدمات التي سيتم تلقيها من الموردين بما تشمله من استلام الشحنات والتأكد منها ونقلها إلى تسهيلات الإنتاج، وتشمل بعض العناصر الفرعية مثل:

أ- **المخزون:** أي مقابلة احتياجات الطلب مع الإدارة الفعالة لتكاليف الاحتفاظ بالمخزون.

¹- عبد العزيز رفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

ب- التقييم: أي تقييم الموردين المحتملين ومن ثم تحقيق رقابة الجودة لديهم ومراعاة التسليم في الميعاد، والمرونة، بالإضافة إلى المحافظة على العلاقات مع الموردين.

3- الصنع: ويتعلق هذا المكون بخطوة التصنيع، حيث يتم جدولة الأنشطة الضرورية للإنتاج والاختبار والتعبئة والإعداد للتسليم، وتضم ثلاثة عناصر فرعية:

أ- التصميم: ويعني ذلك دمج العملاء واحتياجاتهم، مع القدرة التصنيعية والوقت اللازم للوصول إلى السوق.

ب- التشغيل: وفيه يتم التركيز على مراقبة الجودة وجدولة العمل.

ج- الموقع: أي تحديد مواقع التسهيلات.

4- التسليم: ويطلق على هذا المكون مصطلح Logistics أي نظم الإمداد ويقصد به أفضل تحرك وتخزين للمواد من خلال إدارة العمليات المتعلقة بتنسيق استلام الطلبات من العملاء وتطوير شبكة أعمال المخازن، وترتيب أسطول النقل وذلك لتوصيل المنتجات النهائية إلى العملاء، ووضع نظام فعال لإعداد الفواتير واستلام المقبوضات من العملاء.

كما أن نظم الإمداد تتطلب عدة عناصر حتى تكون فعالة وهي:

- الاستجابة السريعة للأوامر من وقت تلقي الأمر وخلال الشحن وحتى تسليم الفاتورة والحصول على المستحقات المالية.

- تجهيز الدفعة من حيث التغليف والعلامة التجارية والطبع على الأغلفة ووضعها في بالات.

- اكتمال ودقة الأوامر - أي عدم وجود أوامر مرتجعة.

5- المردودات: ويتعلق ذلك باستلام المردودات من المنتجات المعيبة أو الزائدة عن حاجة العملاء، وتلقى الشكاوى من العملاء فيما يتعلق بالمنتجات المسلمة إليهم والعمل على حلها.

المطلب الثالث: مبادئ سلسلة الإمداد ووظائفها

أولاً- مبادئ سلسلة الإمداد

لسلسلة الإمداد سبع مبادئ هي¹:

المبدأ الأول: تقسيم العملاء إلى مجموعات متميزة اعتماداً على حاجتهم للخدمة وتطويع سلسلة الإمداد لخدمة هذه الشرائح المربحة.

المبدأ الثاني: إعداد شبكة نظم الإمداد وفقاً لاحتياجات الخدمة ووفقاً لربحية شرائح العملاء.

¹- نور الدين ملياني، مرجع سابق، ص17.

المبدأ الثالث: إدراك إشارات السوق، وتخطيط الطلب بصورة متطابقة عبر سلسلة الإمداد، محققا دقة التنبؤ والتخصيص الأمثل للموارد.

المبدأ الرابع: تحقيق التميز في المنتج بصورة كاملة للعميل والتحول السريع عبر سلسلة الإمداد بينى المنتجين أهداف الإنتاج - بصورة تقليدية - على تقديرات احتمالية للطلب على المنتجات التامة وكذا المخزون والاحتياطي من تلك المنتجات، وذلك مع الأخذ في الاعتبار أخطاء التنبؤ، ويتجه هؤلاء المنتجين المعرفة فترات الإمداد في النظام والتي غالبا ما تكون فترات ثابتة، مع تحديد وقت نهائي لتحويل المواد إلى منتجات لمقابلة احتياجات العميل.

المبدأ الخامس: إدارة مصدر السلسلة بصورة إستراتيجية وذلك لتخفيض التكلفة الكلية للمواد والخدمات.

المبدأ السادس: تطوير سلسلة الإمداد بإستراتيجية التوسع التكنولوجي والتي تساند المستويات المتعددة من اتخاذ القرار وإعطاء نظرة واضحة لتدفق المنتجات والخدمات والمعلومات.

المبدأ السابع: تبني قناة تربط مقاييس الأداء لضمان نجاح مجمع للوصول إلى المستخدم النهائي بكفاءة وفعالية، فمعظم المؤسسات تنتظر نحو الداخل وتطبق أي عدد من المقاييس الموجهة وظيفيا، ولكن مدير سلسلة الإمداد المتميز يأخذ نظرة خارجية متبنيا مقاييس تطبق على كل حلقة في سلسلة الإمداد وتشمل كل من الخدمة المقدمة وكذلك النواحي المالية.

ثانيا- وظائف إدارة سلسلة الإمداد:

أ- الوظائف الأساسية:

* **خدمة العميل:** يمكن تعريفها على أنها مجموعة من الأنشطة التي تتفاعل المؤسسة من خلالها مع المستهلك أما شخصية أو خلال الاتصال غير المباشر وهذه الأنشطة يتم تصميمها وأدائها بناء على هدفين رئيسيين هما¹:

- رضا العميل.

- تقديم الخدمة بكفاءة عالية.

وهذا التعريف يشمل كل الموظفين الذين لهم اتصال مباشر مع العملاء في تقديم خدمة.

* **نظام المعلومات:** لعل أهم ما يميز أنشطة الإمداد عن غيرها والتي كانت تتم قبل ظهور هذا المفهوم أمرين:

الأمر الأول أن هذه الأنشطة تتم على نحو تكاملي أي تطبق عليها مفاهيم التكامل بهدف الاستفادة من اقتصاديات الحجم، أما الأمر الثاني فإن تلك الأنشطة تتم تحت مظلة نظم المعلومات.

¹- لمرج مجاهد نسيم، دور إدارة سلسلة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية باستخدام الأساليب الكمية، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية الاقتصاد، الجزائر، 2010، ص 61.

* **وظيفة التخزين:** يعرف التخزين على أنه: "حفظ المواد لفترة زمنية محددة من فترة أو تاريخ تخزينها إلى حين استعمالها مع مراعاة مدة حياتها، وتحفظ ضمن شروط السلامة، وهو معدل التدفق المادي"¹.

أما وظيفة التخزين فتشير إلى ذلك الجزء من نام الإمداد الذي يهتم بعملية تخزين المنتجات المختلفة المواد الخام والأجزاء والقطع والمواد تحت التشغيل والسلع تامة الصنع)².

* **وظيفة النقل:** إن وظيفة النقل هي الوظيفة التي تؤدي إلى تحقيق الترابط ما بين مرافق المنشأة وما بين الأسواق لذلك فإن حجم الإنفاق على خدمات النقل والشحن يمثل أكبر نسبة إنفاق في مجال اللوجستيات.

* **التوزيع المادي:** عرف التوزيع عدة تعاريف نذكر أبرزها ما يلي:

حسب Yves Chirouze: " التوزيع هو مجموع النشاطات المحققة من طرف المنتج مع أو بدون تدخل هيئات وسطية أخرى انطلاقاً من لحظة كون المنتجات التامة الصنع جاهزة للتصريف إلى غاية وصولها إلى المستهلك النهائي وجاهزة للاستهلاك في المكان الوقت المناسبين بالكميات الملائمة لأذواق وحاجيات المستهلكين"³. من خلال هذا التعريف نستنتج أن عملية التوزيع هي مجموعة من النشاطات التي تضمن وصول السلع إلى المستهلك النهائي في المكان والوقت والكميات المناسبة.

ب- الوظائف الداعمة:

* **التنبؤ بالطلب:** يرى الأستاذ هنري فايول أن قوة التنبؤ بالأشياء قبل حدوثها هو جوهر الإدارة⁴، ويمكن تعريف التنبؤ كمنهج علمي يساعد متخذي القرارات الاقتصادية وغير الاقتصادية في اتخاذ قراراتهم المستقبلية والتخطيط المستقبلي)⁵.

* **وظيفة المناولة:** يقتضي سد الفجوة بين مكان الإنتاج وأماكن الاستهلاك تحريك السلع بين منشآت التوزيع بوساطة وسائل النقل أو تخزينها في مخازن قريبة من الأسواق، تقتضي عمليات النقل والتخزين هذه ضرورة توفر عمليات المناولة.

¹ - علي كساب، دروس تسيير المحزونات، جامعة الجزائر، 2001.

² - محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق، مدخل معاصر، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، 2008، ص473.

³ - نور الدين ملياني، المرجع السابق، ص12.

⁴ - محمد عبيدات، هاني الضمور وشفيق حداد، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الثالثة، 2003، ص184.

⁵ - محمد شوقي محمد، التنبؤ الأساس والمناهج والخطوات والشروط"، التنبؤ - السلاسل الزمنية - منتديات الإحصائيون العرب:

"وهي بعبارة أخرى تحريك الكميات المطلوبة بأسرع ما يمكن إلى المكان المناسب بأقل تكلفة ممكنة"¹.

* **وظيفة الشراء:** إن عملية الشراء ما هي إلا استجابة لطلب الزبائن، أو حاجة تولدت لدى الزبائن، غايتها تتحقق باستقبال المواد المشتراة، والتخزين، وأخيرا باستهلاكها من طرف السباق اللاحق (عملية الإنتاج أو الاستهلاك النهائي من طرف المستهلك النهائي)².

* **وظيفة التعبئة والتغليف:** عرف محمد فريد الصحن أن التغليف يتضمن مجموعة من الأنشطة التي تهتم بتصميم وإنتاج عبوة السلعة وغلافها الخارجي، ويعتبر التغليف في كثير من السلع جزء أساسي من السلعة ذاتها، حيث أن الغلاف المميز يزيد من قيمة السلع في ذهن المستهلك³.
والغلاف هو: "الصورة المرئية للسلعة، وهو الرمز الذي يحكم عليه المستهلك قبل أن يحكم على السلعة". أما التعبئة فهي: "الغلاف أو الإناء الذي يحتوي على السلعة"⁴.

ج- **وظيفة الإمداد العكسي:** من السهل التفكير في أنشطة الإمداد كإدارة التدفق المنتجات من نقطة الحصول عليها إلى العملاء إلا أنه توجد قناة إمداد عكسية في كثير من المؤسسات لا يمكن إغفالها.

* **تعريف الإمداد العكسي:** عادة ما يتم تعريف الإمداد في اتجاهين:
الاتجاه الأول: ويركز على إدارة المواد التي تغطي كافة الوظائف من الحصول على المادة الخام إلى الإنتاج في المصنع، الاتجاه الثاني: ويشمل حركة المنتجات من المصنع إلى العميل النهائي ويأتي الإمداد العكسي ليضيف اتجاها ثالثا للإمداد فهي تتعامل مع المناولة والتخزين وحركة المواد التي تتدفق عكسية من المستهلك إلى المنتج أو المورد وتتضمن عودة الوحدات المعيبة والحاويات أو الصناديق وعوامل التعبئة، ويتعدى الإمداد العكسي هذه الأخيرة كثيرة فهو يشمل كذلك الفضلات التي يجب التخلص منها وبصفة أكر عقلانية (إما بإعادة تصنيعها، أو برميها في أماكنها محافظة على البيئة)⁵.

1- علي الشرفاوي، إدارة المخازن، المكتب العربي الحديث، مصر، 1998، ص 189.

2- نور الدين ملياني، المرجع السابق، ص 25.

3- محمد فريد الصحن، التسويق، دار الجامعية، مصر، 1999، ص 269.

4- محمود عساف، أصول التسويق، مكتبة عين الشمس، القاهرة، د س، ص 160.

5- خبراء المؤسسة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الاتجاهات والأساليب الحديثة لإدارة المشتريات والمخازن باستخدام النظام اللوجستي، ص 83.

المبحث الثاني: الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة

يعتبر النشاط التسويقي من الأنشطة الحيوية واللازمة في المنظمات المعاصرة سواء كانت تلك المنظمات تقدم سلعة أو خدمات لأن أي منتج لابد أن يمر بمرحلة وسيطة بين المنتج والمستهلك هي مرحلة التسويق وهي مرحلة مهمة للطرفين. بالنسبة للمنتج لا يمكن أن يستمر في الإنتاج وتحقيق عائد ما لم يتم تسويق منتجاته. أما بالنسبة للمستهلك فإنه لا يمكن أن يشبع رغباته اليومية إلا من خلال عملية تسويقية تعرفه بالمنتج وتوصله إليه بطريقة مناسبة ويسعر يستطيع تحمله في الوقت المناسب.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية التسويقية وأهميتها

أولاً- مفهوم الإستراتيجية التسويقية:

تعرف على أنها "الخطة الطويلة الأجل التي ترشد وتوجه الجهود التسويقية ورجال التسويق، عن طريق تحقيق التوافق بين المزيج التسويقي والمتغيرات البيئية المختلفة التي تؤثر في القرار التسويقي للمؤسسة". بمعنى أن الإستراتيجية تعبر عن تلك القرارات الخاصة بتوجيه النشاط، رسم إطار العمل، وتوجيه الإدارات والفروع¹.

ثانياً- تعريف الإستراتيجية التسويقية:

الإستراتيجيات التسويقية هي الخطة التي تم تصميمها خصيصاً وبطريقة منفصلة لدخول السوق، وسيلة جديدة لجذب عملاء جدد. هي العملية التي تسمح للمنشأة للعمل في مصادر محدودة من الفرص المناسبة لزيادة المبيعات والوصول إلى ميزة تنافسية JEAN JEACQUES LAMBIN معروف إستراتيجية التسويق باسم "برنامج من قبل منظمة موجهة نحو السوق المتبني، في إطار سياسة من المنتجات والخدمات المبتكرة للمستهلكين وتبلغ قيمتها أكثر من المنافسين. إستراتيجية التسويق المعروفة باسم "خطة طويلة الأجل لتطوير المزيج التسويقي، والتي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تلبية احتياجات السوق المستهدف". التسويق هو المنطق الذي تأمل الشركة في تحقيق علاقات مربحة. من خلال تجزئة السوق والاستهداف وتحديد المواقع، وتعيين شركة أي من العملاء، وكيف يعمل، ويعرف إجمالي السوق و ثم تقسيمها إلى أصغر شرائح والاختيار من بين الواعدة والتركيز على خدمة العملاء.

¹- ابتهاج فارس جاسم الحسون، مفهوم الإستراتيجية التسويقية، جامعة بابل، قسم العلوم المالية والمصرفية، محاضرة متوفرة على الموقع، <http://business.uobabylon.edu.iq/lecture.aspx?fid=9&lcid=75116> أطلع عليه يوم: 2019/004/14.

أهمية استراتيجيات التسويق يستلزم إعداد تخطيط استراتيجي لإنشاء الفعال للكثير من المزايا والفوائد في أهم
لنتذكر:¹

- مساعدة المنظمة على التعرف على البيئة التي تعمل فيها والكشف عن الفرص المتاحة لهم في البداية، والقيود والتهديدات التي تؤثر على عمل.
- تحقيق التوازن بين منشأة والبيئة التي تعمل فيها.
- تساعد المنظمة على تحديد وتحليل خصائص السوق التي تعمل فيها في الماضي والحاضر والمستقبل.
- الرجال تساعد على التنبؤ والتسويق في المستقبل، والكشف عن المشاكل التسويقية التي قد تحدث، مما يتيح الفرصة للاستعداد لمواجهةها.
- الرجال مساعدة التسويق على التعرف على الآثار المستقبلية للقرارات الحالية.
- تساعد الإدارة على تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف في الأعمال التجارية مقارنة مع منافسيها.
- مساعدة المنظمة على قياس وتحليل وتقييم فرص التسويق وتأسست في اختيار وتحديد أهداف أكثر واقعية.
- التكامل والترابط بين الأنشطة والعمليات والتسويق من جهة، وبينها وبين الأنشطة والعمليات التي يقوم بها الكيان من جهة أخرى.
- تسهيل مهمة السيطرة على أنشطة التسويق والتخلص من أو في تطوير وحدات الأعمال وسوء الأداء.

ثالثاً - أهمية الإستراتيجية التسويقية:

يمكن ذكر أهمية الإستراتيجية التسويقية في النقاط التالية:²

- * مساعدة المنظمة على التعرف على البيئة التي تعمل فيها.
- * الكشف عن الفرص المتاحة لهم في البداية، والقيود والتهديدات التي تؤثر على عمله.
- * تحقيق التوازن بين منشأة والبيئة التي تعمل فيها.
- * تساعد المنظمة على تحديد وتحليل خصائص السوق التي تعمل فيها في الماضي والحاضر والمستقبل.
- * تساعد على التنبؤ والتسويق في المستقبل والكشف عن المشاكل التسويقية التي قد تحدث، مما يتيح الفرصة للاستعداد لمواجهةها.
- * تساعد الإدارة على تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف في الأعمال التجارية مقارنة مع منافسيها.
- * مساعدة المنظمة على قياس وتحليل وتقييم فرص التسويق وتأسست في اختيار وتحديد أهداف أكثر واقعية.

¹ - مصطفى عبده نور، الإستراتيجيات التسويقية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة الشركة السودانية للإتصالات المحدودة زين، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، قسم إدارة الأعمال، السودان، 2015، ص11.

² - نفس المرجع، ص12.

* التكامل والترابط بين الأنشطة والعمليات والتسويق من جهة، وبينها وبين الأنشطة والعمليات التي يقوم بها الكيان من جهة أخرى.

* تسهيل مهمة السيطرة على أنشطة التسويق والتخلص من أو في تطوير وحدات الأعمال وسوء الأداء.

المطلب الثاني: عناصر وأنواع وخصائص الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة

أولاً- عناصر الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة:

قبل الشروع في تحديد عناصر بالإستراتيجية التسويقية، تجدر الإشارة إلى توضيح معنى الإستراتيجية Strategy، حيث عرفت الإستراتيجية بشكل عام "بأنها تخطيط وتعديل الجهود لتحقيق هدف محدد" وفي هذا إشارة إلى أن التخطيط هو عنصر بناء الإستراتيجية وهو عملية مستمرة لضمان الوسائل في تحقيق الهدف المنشود، كما نفي هذا التعريف صفة الجمود على الإستراتيجية كما عرفت إستراتيجية المنشأة بأنها التزام طويل الأمد للموارد لتحقيق غاية محددة في بيئة تنافسية"، أضاف هذا التعريف لما سبق بان الإستراتيجية: تعنى بالتخطيط طويل الأمد، وأن بنائها وتنفيذها هي مهمة الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية والوقتية - في ظل بيئة تنسم بالمنافسة وأن تحقيق الغاية في بيئة كهذه يتسم بالمخاطرة وحسن التدبير المحكم.

وتشتق الإستراتيجية التسويقية -كما الاستراتيجيات الأخرى- من الإستراتيجية الكلية للمنشأة وتتناغم معها بالاعتماد على تحليل الموقف Situation Analysis (تحليل وتدقيق العوامل الداخلية للكشف عن مواطن القوة وبين والضعف في الوحدات الوظيفية للشركة، وتحليل وتدقيق البيئة بمكوناتها: المستهلكون، الاقتصاديون الحكومة، المنافسة، التكنولوجيا) وذلك لتحديد الفرصة السوقية (Market Opportunity) فاستراتيجيات التسويق:

هي الخطط العريضة لتحقيق أهداف رئيسية، ويتقرر المدخل الذي ستخذه الشركة في تأكيد كيف ينجز كل منتج دوره.. وبتحديد أكثر هي بيان واسع للأثر المرغوب تحقيقه في الطلب في سوق مستهدف محدود¹.

وتأسيا على ذلك تتكون الإستراتيجية التسويق من عنصرين أساسيين هما:

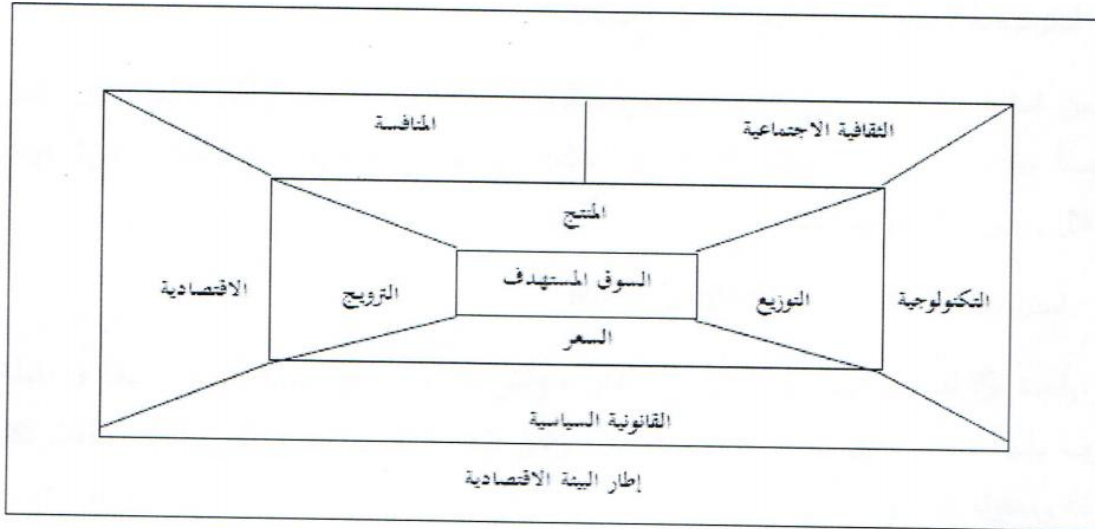
- السوق المستهدف The Target Market.

- عناصر المزيج التسويقي Marketing Mix الموجه نحو إشباع حاجات السوق المستهدف.

¹ - د. شفيق إبراهيم حداد، أساسيات التسويق، دار و مكتبة الحامد للنشر، عمان، 1998، ص 8-9.

ويؤكد هذا السياق إلى أن صياغة إستراتيجية التسويق تتأثر بعوامل البيئة الخارجية ويوضح الشكل رقم (1) عناصر إستراتيجية التسويق وعناصر البيئة الخارجية المؤثرة في صياغة وتشكيل الإستراتيجية.

شكل رقم (01) عناصر الإستراتيجية التسويقية



المصدر: د. شفيق إبراهيم حداد، أساسيات التسويق، دار و مكتبة الحامد للنشر، عمان، 1998، ص 10.

وفيما يلي نقدم شرحاً موجزاً للعناصر الرئيسية وهي: السوق المستهدف عناصر المزيج التسويقي والبيئة التسويقية.

أ - **السوق المستهدف The Target Market**: يلاحظ من الشكل السابق رقم (1) إلى أن النقطة المحورية في الأنشطة التسويقية هي المستهلك بحيث تنصب الإستراتيجية الكلية في وضع تفاصيل كثير لتحديد أسواق المستهدف، فالسوق المستهدف هو مجموعة من الأفراد الذين توجه لهم الشركة منتجها من خلال إستراتيجية مصممة لإرضاء وإشباع حاجات محددة.

ب - **عناصر المزيج التسويقي The Marketing Mix Variables**: بعد أن يكون مدير التسويق قد حدد السوق المستهدف، توجه الشركة جميع أنشطتها لإشباع حاجات ذلك القطاع المستهدف بشكل مريح من خلال أربعة استراتيجيات رئيسية هي: إستراتيجية المنتج، إستراتيجية السعر، إستراتيجية الترويج، وإستراتيجية التوزيع. هذه العناصر تشكل فيما بينها ما يعرف بالمزيج التسويقي، مزيج من أربعة عناصر إستراتيجية لتوافق حاجات وأفضليات سوق مستهدفاً محددة، كل إستراتيجية منها هي متغير في هذا المزيج، وهي تقرر درجة نجاح التسويق¹.

¹ - د. شفيق إبراهيم حداد، المرجع السابق، ص 10.

فبالعودة إلى الشكل رقم (01)، فإن القرارات الخاصة بالمنتج، السعر، التوزيع، الترويج، تتأثر بعوامل البيئة في الدائرة الخارجية، وهي عوامل خارج نطاق سيطرة الشركة، ولها دور كبير في نجاح أو فشل إستراتيجية التسويق.

وفيما يأتي شرح موجز لعناصر المزيج التسويقي:

1 - سياسة المنتج: تتضمن إستراتيجية المنتج نوع المنتجات التي ستقوم الشركة بتقديمها للسوق المستهدف فهي تشمل القرارات الخاصة بخدمة الزبائن، تصميم الغلاف، العلامات والأسماء التجارية، الكفالات، دورة حياة المنتج، الإحلال وتطوير المنتجات الجديدة.

2 - سياسة السعر: وهي واحدة من أصعب المجالات في اتخاذ القرار، والتي تتعامل بطرق وضع أسعار مريحة ومعقولة للمنتج، وتعرف بأنها "عصر في اتخاذ القرار والتسويقي والتي تتعامل بطرق وضع قيمة تبادلية بحيث تكون مربحة للشركة ومعقولة للمستهلك".

3 - سياسة التوزيع: تهدف إستراتيجية التوزيع ضمان أن المنتجات سوف تكون متوفرة - حين الحاجة إليها بالكميات والأماكن والأوقات المناسبة. ولهذا فإستراتيجية التوزيع تتضمن قرارات التوزيع: النقل، التخزين، الرقابة على المخزون، تنفيذ الطلبات، واختيار قنوات التوزيع التي تشمل الوسطاء -تجار الجملة والتجزئة- ويمثلان الحلقة الوسيطة ما بين المنتج والمستهلك أو المستعمل.

4- سياسة الترويج: الترويج هو حلقة اتصالات ما بين البائعين والمشتريين، وتستخدم المنظمات العديد من الوسائل لإيصال رسائلهم الترويجية حول المنتج ويمكن إيصال الرسائل مباشرة من خلال مندوبي المبيعات - البيع الشخصي - أو غير مباشر خلال الإعلانات وأدوات تنشيط المبيعات.

فإستراتيجية الترويج تمثل عنصرا في اتخاذ القرار التسويقي والذي تتضمن مزيجا مناسباً من البيع الشخصي، الإعلان، تنشيط المبيعات، المعارض التجارية لاستخدامها في الاتصال مع والهادفة إلى إقناع الزبائن المحتملين.

ج- البيئة التسويقية The Marketing Environment: لا تصنع القرارات التسويقية فيما يخص الأسواق المستهدفة ومتغيرات المزيج التسويقي من فراغ، وإنما لابد أن تأخذ بالحسبان الطبيعة المتحركة والمستمرة للأبعاد الخمسة للبيئة التسويقية في الشكل رقم (1) وهذه الأبعاد هي: الديموغرافية، المنافسة، القانونية، السياسية، الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية¹.

¹ - د. شفيق إبراهيم حداد، المرجع السابق، ص 11.

ثانياً - أنواع الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة:

لكي تضمن أي منظمة احتلال مكانة تصبح بموجبها قادرة على المنافسة على المدى القريب أو البعيد، فإنه من الضروري لها أن تبني إستراتيجية تسويقية مناسبة لتحقيق أحسن أداء. وقد جمع بورتر الإستراتيجيات التسويقية في 3 إستراتيجيات رئيسية هي إستراتيجية القيادة في التكاليف، التميز وإستراتيجية التركيز.

أ- إستراتيجية القيادة بالتكلفة: تلعب التكلفة دوراً هاماً كسلاح تنافسي، فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، حتى أن كثيراً من المنظمات المتميزة تنافسياً تستهدف أن تكون القائدة أو الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها في الصناعة¹.

ويرى بورتر أن قيادة التكلفة هي واحدة من الإستراتيجيات القاعدية التي يمكن أن تتبناها المنظمة، وتستند على فكرة التزام المنظمة بأن تكون المنتج الأقل تكلفة في الصناعة التي تعمل فيها مع الحفاظ على مستويات متوسطة نسبياً من التميز. وهناك عدد من الوسائل التي تساعد المنظمة على تحقيق هذه الميزة، إلا أنها تعتمد بشكل أساسي على بنية الصناعة المعنية وهيكل السوق، كما تعتمد على الطريقة التي يتم من خلالها الحصول على المواد الخام وعلى توفر التكنولوجيا المتقدمة بالإضافة إلى اعتمادها على اقتصاديات الحجم والاستفادة من آثار عوامل منحنى التعلم².

ب- إستراتيجية التميز: تركز هذه الإستراتيجية على تمييز المنتج أو الخدمة المقدمة من طرف المنظمة التي تهدف إلى خلق منتجات تبدو وحيدة على مستوى قطاع المنافسة، أو بعبارة أخرى تسعى المنظمة إلى الإنفراد ببعض المقاييس التي يقدرونها الزبائن بكثرة ويعتبرونها ذات أهمية. ومن خلال هذا التميز تجد المنظمة لنفسها وضعية تكون فيها أو من خلالها المشبع الوحيد لهذه الحاجات. وهناك العديد من المداخل لتمييز منتج من إحدى المنظمات عن الأخرى، من بينها:

• تشكيلات مختلفة للمنتج؛

¹ - أحمد سميد. مصطفى، مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الرابع حول استراتيجيات تطوير مفاهيم وأساليب التسويق في منشآت الأعمال العربية، مصر، 2000، ص3.

² - محمد بن عبد الله عوض: استراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي -الواقع وآفاق التطوير-، الشارقة، 2002، ص2.

* في الستينات من القرن الماضي تم ابتكار مبادئ جديدة في مجال التفكير الاستراتيجي، وتمثلت في ربط الخيارات الإستراتيجية بالتعلم وفيهم دور التكاليف. وكانت نتيجة هذا الابتكار هو منحنى التعلم (الخبرة) الذي يقوم على افتراض أنه كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة للإنتاج في المنظمة كما انخفضت التكاليف الوحديّة لأنشطة المنظمة.

- تقديم خدمة ممتازة؛
- توفير قطع الغيار؛
- الريادة التكنولوجية؛
- خدمات ما بعد البيع.

ج- إستراتيجية التركيز: تعرف أيضا بإستراتيجية تركز النشاط، وتستهدف هذه الإستراتيجية التحديد الدقيق لسوق معينة والتركيز الكامل عليها وعادة ما تكون هذه السوق متخصصة في مجالات من الصعب على غيرها من المنافسين التعامل معها لما تتطوي عليه هذه المنظمة من قدرات فائقة تحول دون اختراقها من سواها من المنظمات العاملة الأخرى¹. وإستراتيجية التركيز تفرض على المنظمة التي لا تستطيع أو لا ترغب أن تواجه المنافسة في الصناعة بأكملها وهذا راجع لسببين:

- حجمها أو مواردها غير كافية.

- لا تسعى إلى أن تنمو بسرعة خوفا من أن تتجاوز الحجم الحرج.

فالتركيز مبني على مبدأ أن المنظمة التي تود تكريس مواردها في مجال معين ومحدد سوف تحقق فعالية أو مردودية أفضل مما ستكون عليه في حالة المجالات المبعثرة².

3- خصائص الإستراتيجية التسويقية:

- الإنتاج في ظل وجود نظام تسويق استراتيجي يضبط بطلب السوق.
- إستراتيجية التسويق سياسة إبداع وتغيير مستمر في المؤسسات ومنتجاتها وخدمات.
- إستراتيجية التسويق وسيلة التمييز التنافسي.
- التكامل والترابط مع جميع وظائف المنشأة.
- توقع ردود فعل المنافسين والإحباط ضدها.
- التكيف مع الظروف البيئية وخاصة الخارجية.
- تنمية أكبر البدائل للوصول إلى مهمة المنشأة وأهدافها الرئيسية.
- النظرة الشمولية للمتغيرات التي تتم التعامل معها.

¹- خيضر كاظم حمود وروان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء، الأردن، 2010، ص 51.

²- شيقارة هجيرة: الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة (ENCG)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005م، ص 86.

- المرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة بصفة عامة.
- الحاجة إلى قدر كبير من المعلومات أغلبها خارج نطاق المنشأة.
- توفير التغذية المرتدة بالمعلومات.

المطلب الثالث: معايير اختيار وصياغة الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة

أولاً- معايير اختيار الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة:

- **موارد الشركة:** الموارد التي في حوزتها، وعندما كنت اعتماد محدود من إستراتيجية للتركيز بشكل أفضل والعكس بالعكس، أي امتلاك للشركة إلى وفرة من موارد يجعلها أكثر قدرة على اختيار الاستراتيجيات الأخرى، مثل التسويق المختلفة.

- **درجة تجانس المنتج:** كلما ارتفعت درجة من التجانس من المنتجات التي تقدمها الشركة ليست من بينها اختلافات واضحة بينهما، كان ذلك أفضل إتباع إستراتيجية تسويق غير متميزة، مثل: الحديد، والفواكه، وبالعكس كلمة المنتجات التي تقدمها الشركة فريدة ومختلفة في خصائصها وجودة من بعضهما البعض، مثل: السيارات وآلات التصوير، كان ذلك أفضل لمتابعة استراتيجيات التسويق المختلفة.

- **المرحلة التي يمر بها المنتج في دورة حياته:** عندما توفر الشركة منتج جديد، فإنها تميل في البداية إلى التركيز على نسخة من النموذج الأول منه، ويكون بعد ذلك من الأفضل أن يكون استخدام تسويق موقف غير متميزة أو تسويق، ولكن عندما يصل المنتج إلى درجة من النضج ثم يبدأ التحرك في الشركة لاستخدام التسويق المختلفة.

- **درجة من التجانس من السوق:** إذا لاحظنا أن أذواق المشترين متشابهة وأنهم يشترون نفس الكميات ورددود أفعالهم على مقربة من جهود التسويق ضدهم، وإستراتيجية التسويق هو الأنسب لتكون متباينة، والعكس صحيح لأنها يفضلون استخدام تسويق متباينة، وانخفاض درجة من التجانس من السوق المستهدف. ويتميز عندما المنافسين استخدام تسويق متباينة أو أن يكون المركز ومتابعة تسويق الشركة اقرب إلى الانتحار:

- **إستراتيجية التسويق التي يستخدمها المنافسين:** والعكس ليس صحيحا، لأنه ساهم في تسويق المنافسين التالية ويتميز في تمكين الشركة من الحصول على الميزة النسبية إذا كانت الشركة تستخدم التسويق أو مركز متباينة.¹

¹ - [http://www.masterfrance.fr/presse/strategie 20%logistique% 2010%2007%PDF](http://www.masterfrance.fr/presse/strategie%20logistique%2010%2007%PDF) voir le: 07/05/2019.

ثانيا - المبادئ الستة لصياغة الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة:

شكل (02): مبادئ صياغة الإستراتيجية التسويقية

عوامل الخطورة	مبادئ صياغة الإستراتيجية التسويقية
مخاطر البحث	إعادة بناء حدود السوق
مخاطر التخطيط	التركيز على الصورة الكاملة وليس الأرقام
المخاطر على الميزان الاقتصادي للشركة	الامتداد إلى ما وراء الطلب الحالي
مخاطر نموذج العمل	السعي للسياق الاستراتيجي الصحيح
عوامل الخطورة التي يعالجها كل مبدأ	مبادئ تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
المخاطر المنظماتية	التغلب على العقبات المنظماتية الأساسية
مخاطر الإدارة	بناء التنفيذ ضمن الإستراتيجية

المصدر: إستراتيجية المحيط الأزرق، وتشان كيم وريثيه ماويرغن، تعريب إجابوت حافظ

حيث يجب أن يلبي القيمة لشركة ما المعايير الثلاثة للإستراتيجية التسويقية الجيدة وهي: التركيز، التفرد والشعار المقنع الذي يخاطب السوق.

✓ لأنه إذا فقد التركيز فإن بنية التكاليف ستميل للارتفاع ويتعقد نموذج إدارة الأعمال فيها من حيث التطبيق والتنفيذ.

✓ وحين يفقد التفرد فإن إستراتيجية الشركة ستميل إلى مبدأ دون أن تجد سببا يجعلها تجد مكانا منفردا بالسوق.

✓ وحين يفقد الشعار المقنع الذي يخاطب المستهلكين فإنه ينساق ضمنا أو يأخذ الشكل المثالي التقليدي للقيمة من أجل القيمة دون إمكانيات تجارية تذكر ودون قدرة على الإقناع.

المطلب الرابع: علاقة إدارة سلسلة الإمداد على الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة

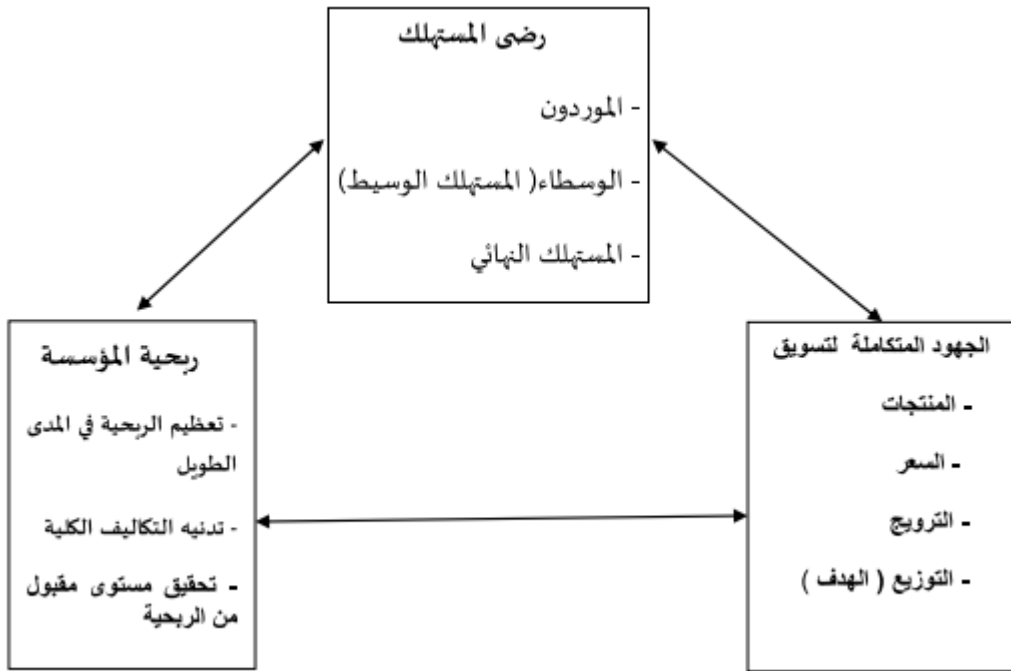
أولاً- علاقة إدارة سلسلة الإمداد بوظيفة التسويق: تختص إدارة التسويق بتخطيط وتنفيذ مضمون المنتج سواء كان سلعة أو خدمة أو فكره، وتسعيه أو الترويج له وتوزيعه، من أجل تنمية عملية تبادل مع المجموعات المستهدفة ضمن أسواق المؤسسة وذلك بغرض تحقيق أهداف كل من الأفراد والمؤسسات¹، فالتسويق يعمل على وضع منتجات المنظمة في قنوات توزيع ملائمة، ومن ثم تسهيل عملية التبادل، كما يهدف التسويق إلى تحقيق الاستجابة طرف معين لما يقدمه أو يعرضه طرف آخر لما يحقق أهداف ومصالحه الطرفين، فضلا عن ذلك يمتد التسويق ليشمل بناء علاقات

¹- تفيد علي هلال، إدارة المواد والإمداد، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، 2002، ص25.

عميقة بعيدة المدى بين المنظمة وعمالها¹، أي خلق القيمة المكانية والزمانية، وهاتين الأخيرتين نحتاج إلى الاستعانة بأنشطة الإمداد التي تقوم بتخصيص الموارد المتاحة للمؤسسة وتبتر هذا التخصيص تبعاً لتغير في ظروف السوق، ما يؤدي إلي تحديد حصتها في السوق وهذا ما تعمل إليه وظيفة التسويق، وما يساعد وظيفة التسويق في تحقيق كل النقاط السابقة هو نشاط الإمداد فهو يقوم بتوفير المنتج المناسب في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة وهذا ما يوضح مدى الترابط الواضح بين وظيفة الإمداد ووظيفة التسويق².

كما إن الهدف الأساسي للنظام التسويقي هو رضي المستهلك لا يمكن تحقيقه بمعزل عن أنشطة الإمداد التي تعمل على تعظيم المنفعة المكانية والزمنية للمستهلك، إذ يتوقف رضي المستهلك على مستوى الخدمة المقدمة له والتي تظهر من خلال مخرجات نظام الإمداد³. والشكل الموالي يبين المفهوم التسويقي من منظور الإمداد.

شكل رقم (03): المفهوم التسويقي من منظور الإمداد



المصدر: تفيده على هلال، مرجع سابق، ص 27.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، مدخل تطبيقي في إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، إسكندرية، دار الجامعية، 2004، ص 28.

² - [http://www.masterfrance.fr/presse/strategie 20%logistique% 2010%2007%PDF voir le 07/05/2019.](http://www.masterfrance.fr/presse/strategie%20logistique%202010%202007%PDF%20voir%20le%2007/05/2019)

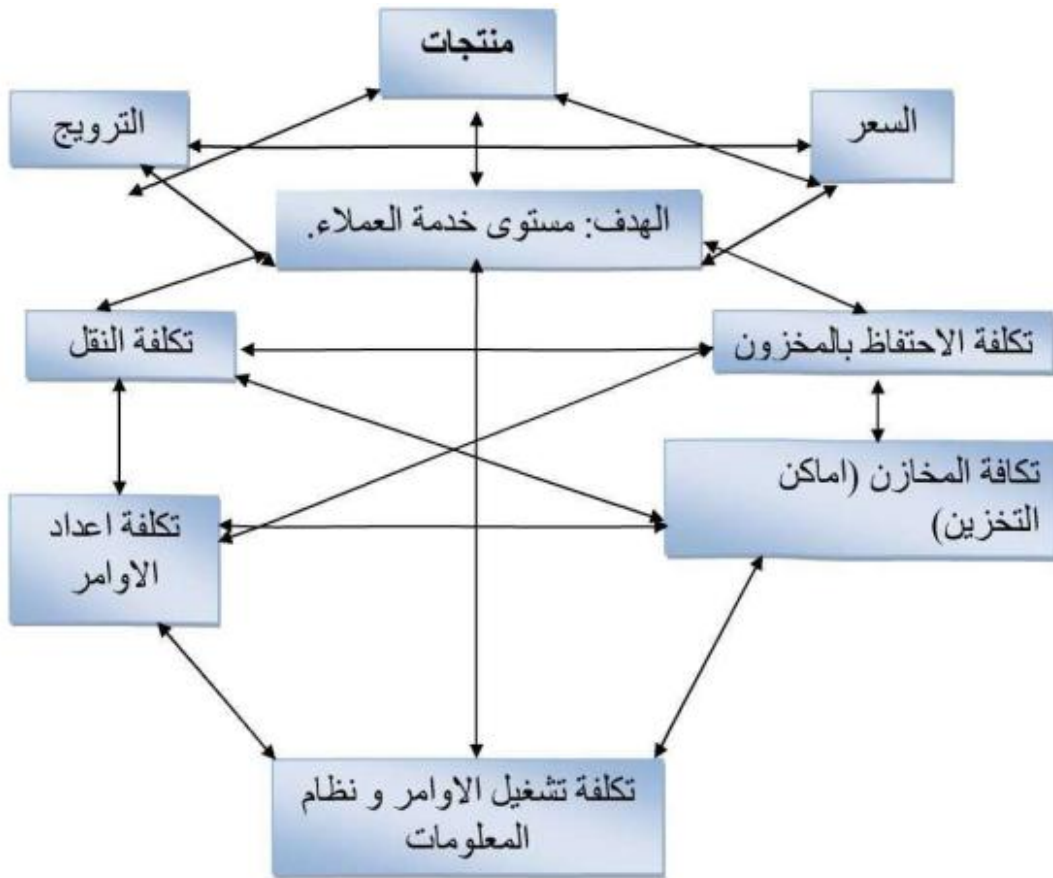
³ - نور الهدى بوهنتالة، دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة باتنة، 2008_2009، ص 62-63.

يبين الشكل أن رضي المستهلك مرتبطة بشكل مباشر بموردي المنشأة مستخدمى المواد الوسيطة وخيرا المستهلك النهائي، وهذا لا يكون إلا بتحقيق التناسق بين الجهود المتكاملة للتسويق من خلال (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع) وهذا ما يحقق ميزة التنافس في السوق بالنسبة للمؤسسة، أما ربحية المؤسسة فتعني التعريف علي الاحتياجات المطلوبة للوصول إلي الربحية في المدى الطويل.

ومن منظور المالي فإن الوصول إلى هذا الهدف يعني تخفيض تكاليف الإمداد الكلية وذلك يؤدي إلى تحقيق مستوى الخدمة المحدد كهدف أساسي من أهداف التسويق¹.

والشكل الموالي يوضح نموذج التكلفة في المفهوم الشامل لإدارة الإمداد وعلاقتها بإدارة التسويق:

شكل رقم (04): نموذج تخصيص التكلفة في ظل المفهوم الشامل لإدارة الإمداد وعلاقتها بإدارة التسويق

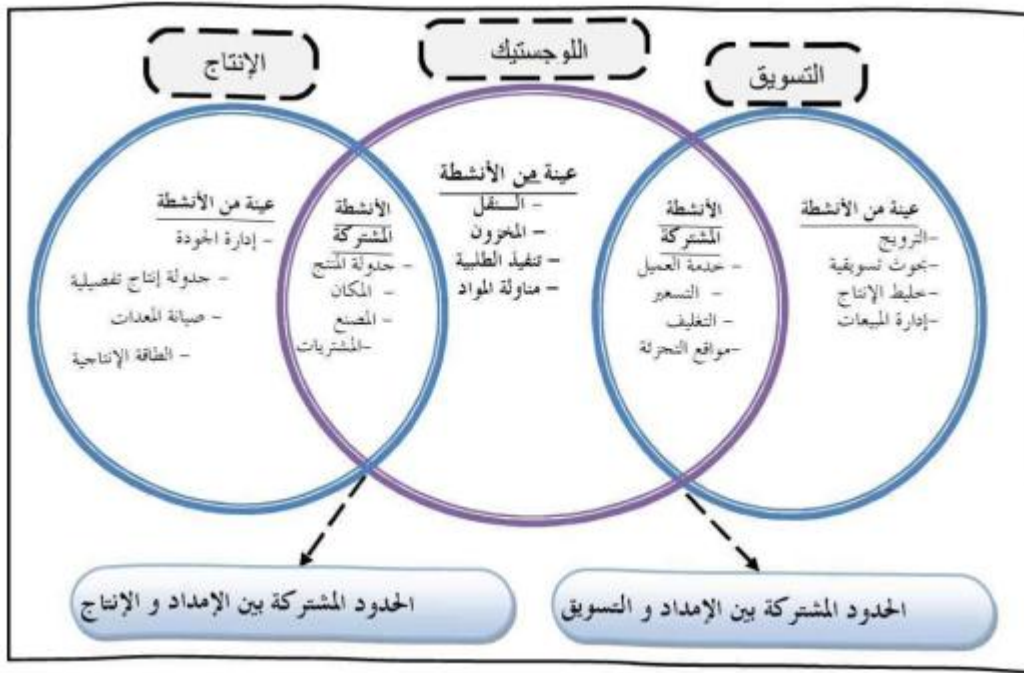


المصدر: تقيده على هلال، مرجع سابق، ص 29.

¹- تقيده على هلال، مرجع سابق، ص 27.

يوضح الشكل السابق أن هدف إدارة الإمداد هو تحقيق أحسن مستوى خدمة قدم للعملاء وهذا بناء عناصر المزيج التسويقي الأربعة (السعر، المنتج، الترويج، التوزيع). من خلال ما سبق نستنتج أن الإمداد علاقة وطيدة بكل من وظيفتي الإنتاج والتسويق وإن هناك أنشطة مشتركة بين الوظائف الثلاث وهذا ما سيوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (05): الحدود المشتركة بين الإمداد والتسويق والإنتاج



المصدر: اتش بالو، مرجع سابق، ص 45.

يلاحظ من الشكل أن معايير خدمة العميل يمكن إن يخضع لكل من إدارتي الإنتاج والإمداد أو علي الأقل التنسيق بس هاتين الإدارتين فيما يتعلق بهذا النشاط، فالتكامل والتنسيق بين الوظائف الثلاث يؤدي حتما إلى تحسين أداء المؤسسة من حيث التكلفة وإرضاء الزبون

2- دور الإمداد وسلاسل الإمداد في الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة:

تستدعي الحيازة على ميزة أمزايا تنافسية التعرف على وسائل وأدوات قصد تحقيق أسبقية على منافسيها وتطبيقها في استراتيجيات تسويقية، ومن أهم الأدوات الإمداد باعتباره من أهم الأدوات الحالية المستخدمة من طرف المؤسسات وذلك من أجل تدعيم قدرتها التنافسية¹.

¹ - وزار إبراهيم، دور الإمداد في تحسين الميزة التنافسية، دراسة حالة ملبنة الإخوة بن عولة بمارونة غيلزان، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم العلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2017/2018، ص 39.

* **الإستراتيجيات التسويقية الرئيسية:** إن إستراتيجية التسويق التي تنطلق من التوفيق ما بين المؤسسة الداخلية وهيكل الصناعة تستهدف تحقيق نتائج أعلى من متوسط نتائج القطاع على المدى الطويل أي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وهنا تكمن أهمية الخيار الإستراتيجي الناجح ومدى ملائمة لتحقيق الأهداف، وعموما فإنه يمكن ضمن إستراتيجية التنافس أن تميز ما بين ثلاثة خيارات، كل واحدة من هذه الإستراتيجيات يتطلب خطوات مختلفة عن الأخرى بحسب المستوى الذي تبقى عليه الميزة (منتج معين وسوق معين أو قطاع معين) وكذا الهدف الإستراتيجي لذا على أساس تسعى المؤسسة لتحقيق هذه الميزة بالإستراتيجيات الثلاثة التالية:

- إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف.

- إستراتيجية التميز.

- إستراتيجية التركيز.

* **دور الإمداد في إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف:** تعتمد المؤسسة إستراتيجية الزيادة في التكلفة من أجل التفوق على منافسيها انطلاقا من العمل على تخفيض التكاليف الكلية لمختلف الأنشطة والوظائف بما فيها الإمداد، وذلك حتى يتسنى لها وضع أسعار منخفضة لمنتجاتها مقارنة بأسعار منتجات منافسها مع تحقيق نفس المستوى من الأرباح وتحقيق حصة سوقية معتبرة.

وتكاليف الإمداد تعتبر من أكثر عناصر التكلفة في النشاط التسويقي للكثير من المؤسسات لذلك يتطلب الأمر آليات عملية لضبطها وتنظيمها ومراقبتها والتخطيط لها بشكل محكم ومحاولة ترشيدها وخفضها ومن ثم المساهمة في تحقيق مركز تنافس جيد للمؤسسة في السوق.

* **دور الإمداد في إستراتيجية التميز:** هناك العديد من المداخل لتميز منتج إحدى الشركات عن الشركات المنافسة وهي تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمات ممتازة... الخ¹.

فبالنسبة للمؤسسات التي تعتمد إستراتيجية التميز في المنافسة فإنها ستولي أهمية لأحد عناصر المزيج التسويقي، والذي يكون اختياره على أساس نظرة العملاء إليه بأنه الأهم، ومنه يمكن الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية، والتوزيع باعتباره أحد عناصر المزيج التسويقي فهو يعتبر إستراتيجية جيدة لا بد وأن تميز بين المنتجات التي يجب أن تتحرك من خلال المخازن أي تلك التي تمر بمرحلة التخزين، وتلك التي يجب شحنها مباشرة من المصانع أو نقاط الإمداد المختلفة إلى العملاء، فتقديم الخدمات لهؤلاء هو مفتاح التميز والأداة الداعمة للمركز التنافسي للمؤسسة

¹ - وزار إبراهيم، المرجع السابق، ص40.

في السوق، حيث ينظر الكثيرون إلى الخدمات المقدمة للعملاء على أنها جزء من المنتج نفسه وتؤثر على رضا العميل، فمعيار الجودة هو اللاخطأ ومقياسها هو التكلفة وهدفها هو خفض الإنتاج وتلبية حاجة المستهلك وتحقيق ميزة تنافسية في السوق¹.

نلاحظ أن هناك علاقة وثيقة بين الإمداد والجودة، حيث يرتبطان ببعضهما ارتباطاً بالسبب بالنتيجة، حيث:

1 - أن كلا من الإمداد ونظام الجودة الشاملة يتغلغل في كافة مراحل التموين والإنتاج والتوزيع، فالإمداد مرورا بكل أنشطته السابق ذكرها، يغطي كل المراحل ابتداء من الحصول على المادة الخام وانتهاء بوصول السلعة إلى يد المستهلك وأما نظام الجودة، فهو أيضا يدخل ضمن مراحل التموين والتوزيع والإنتاج أيضا.

2- الإمداد يقوم بتوفير الأشياء المناسبة، التكلفة المناسبة والسعر المناسب وللعميل المناسب أي المطابقة للمواصفات القياسية أي الخضوع لنظام الجودة. وعليه يتضح أنه للقيام بنظام الإمداد يجب تطبيق نظام الجودة وبالتالي تحقيق مستوى عال من الخدمات والمنتجات وبالتالي تحقيق مركز تنافسي في السوق.

* دور الإمداد في إستراتيجية التركيز: رغم أن كل من إستراتيجية التيمن بالتكلفة (الزيادة بالتكلفة) وإستراتيجية التميز تعتمد أن ثقافة وطريقة تفكير مختلفة إلا أنه يمكن المزيج بين هاتين الإستراتيجيتين بطريقة تنتج عنها إستراتيجية التركيز، والتي تعتمد بالتركيز على مجموعة من المستهلكين أو جزء من قطاع السوق، والعمل على خدمة هذا الجزء بطريقة حصرية، وذلك من خلال النجاح في تحقيق أقل تكلفة أو التميز في القطاع المستهدف، أو التميز وأقل تكلفة معا.

فيتركز المؤسسة على قطاع معين فإنها ستكتف نشاطها وتخصصه لهذه الفئة من المجتمع، وذلك من خلال تحقيق وفورات اقتصادية في مجالات الإنتاج والتوزيع والترويج، وزيادة قدراتها ومواردها بما يمكن من تقديم خدمة متميزة لهذه الفئة من حيث الجودة أو السعر، وذلك بتوفير المنتج المناسب في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة، وذلك حرصا على تحقيق مركز تنافسي، أي بالاعتماد على الإمداد في إستراتيجية التركيز، فهناك علاقة سببية أي أن الإمداد سبب إستراتيجية، فينطق الإمداد بأحسن طريقة يؤدي إلى تحقيق إستراتيجية تركيز متميزة لأحد القطاعات وبذلك تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.

¹- محمد حسان، إدارة الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية الإسكندرية 2009، ص36-37.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا

يعتبر موضوع الإمداد من المواضيع الهامة والتي يولي إليها الباحثين أهمية بالغة في السنوات الأخيرة، الشيء الذي جعل الكثير من الدارسين في ميدان إدارة الأعمال والتسويق يحاولون تطوير وظيفة الإمداد واستخدامها كأداة فعالة لضمان أعلى أداء في المؤسسة.

المطلب الأول: الدراسات المحلية

- تشخيص الامداد على مستوى المؤسسات الجزائرية، من إعداد جمال الدين بوخالفة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر 2010-2011: هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى تطور وظيفة الإمداد وتشخيصه لإظهار مواطن الخلل ودوره في رفع الأداء ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية.

- دور الإمداد في تحسين الميزة التنافسية، من إعداد كريم كندري، مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر سنة 2010-2011: هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إبراز دور الإمداد في مختلف الاستراتيجيات التنافسية من خلال تحديد بعض الجوانب التي يمكن من خلال تحقيق ميزة تنافسية بواسطة الإمداد.

- دراسة بعنوان: النقل والإمداد -دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل البري (SNTR)-، حواس فاتح، مذكرة ماستر في اقتصاد النقل والإمداد، (جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010/2011): خلصت الدراسة إلى أن الاهتمام بعملية النقل من شأنه أن يرفع من جودة الخدمات اللوجيستية وهذا على اعتبار أن النقل يدخل ضمن العديد من أنشطة الإمداد، وقد استهدف هذا البحث احتكار الشركة موضوع الدراسة لعملية النقل في السوق المحلي.

وكان التركيز على عملية النقل التي تقوم بها المؤسسة ومحاولة دراسة هذه الوظيفة وكيفية القيام بها باعتبارها تدخل ضمن سلسلة الإمداد للعديد من المؤسسات.

- دراسة بعنوان: تنظيم وإدارة وظيفة اللوجيستيك -دراسة حالة ميناء مستغانم-، بوراسبين فوزية، مذكرة ماستر في تجارة ولوجيستيك أرومتوسطي، (جامعة مستغانم، 2010/2011) وقد خلصت الدراسة إلى أن اللوجستيك يضيف قيمة للعميل من خلال الوقت والمكان المناسبين للاستجابة، ولا يمارس بمعزل عن الأنشطة الأخرى للمنظمة وشأنه شأن وظائف التسويق والإنتاج والتمويل، ويتم أداء وظائف هذا الأخير من خلال عناصر العملية الإدارية وتمارس فيه كافة الأنشطة من تخطيط، تنظيم ورقابة.

كما أنه في سبيل تحسين الخدمة اللوجيستية تسعى العديد من المنظمات إلى تكوين شركات لوجيستية لتحسين خدماتها.

- دراسة مرخوفي هناع، بعنوان: الأساليب الترويجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة الوادي، 2003: تمثلت مشكلة الدراسة في دور الأساليب الترويجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتمثل هدف الدراسة دراسة العملية الترويجية وأهم الأساليب التي لها دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية وأهم عناصر المزيج التسويقي.

ومن أبرز النتائج التي توصل إليه الباحث الآتي:

- ✓ اعتماد المؤسسة على المزيج الترويجي الفعال يساعد على مركزها التنافسي.
 - ✓ اعتماد المؤسسة على إستراتيجية ترويجية فعالة متكاملة ومنسجمة مع إستراتيجية المزيج التسويقي يزيد من قدرتها على تحسين تنافسياتها وتحقيق الميزة التنافسية.
 - ✓ تجد المنظمة أنها مجبرة على تبني وتطبيق إستراتيجية في ظل بيئة المؤسسة التي تتسم بالمنافسة.
- ومن أبرز التوصيات:

- ✓ لا بد على المؤسسة من إنشاء مصلحة خاصة بالتسويق.
- ✓ الحرص الدائم على متابعة وتنفيذ الأساليب الحديثة في الترويج.

المطلب الثاني: الدراسات العربية والأجنبية

أولاً- الدراسات العربية:

- دراسة (عبد العزيز والبرعي، 2011) بعنوان "نموذج مقترح للأنشطة اللوجستية التسويقية لدعم الميزة التنافسية": هدفت هذه الدراسة والتي طبقت على شركات الألبان المصرية إلى إلقاء الضوء على مفهوم اللوجستيات، وعلاقة اللوجستيات بالتسويق، ودور لوجستيات التسويق في بناء الميزة التنافسية، واقترحت نموذج متكامل يربط بين العناصر المختلفة للميزة التنافسية والأنشطة اللوجستية التسويقية. وهدفت أيضا إلى معرفة مدى ارتباط القدرات اللوجستية بتعظيم القيمة المقدمة للعملاء. وبينت النتائج إلى أن أهم الأنشطة اللوجستية التسويقية حسب تأثيرها على الميزة التنافسية هي: خدمة العملاء، التعبئة والتغليف، التوزيع المادي. وأن أهم عناصر الميزة التنافسية حسب تأثيرها على الأنشطة اللوجستية هي: سرعة الاستجابة، توقيت الاستجابة وأهم عناصر الميزة التنافسية والتي تؤثر في نمو

الحصة السوقية لشركات الألبان حسب دخولها في النموذج هي: سرعة الاستجابة، جودة التسليم، توقيت الاستجابة. وبينت الدراسة على وجود علاقة ارتباط متوسط بين معظم عناصر القدرات اللوجستية وتعظيم القيمة المقدمة.

- دراسة (غنيم وخشبة 2011) بعنوان "أثر ممارسات إدارة سلسلة الإمداد على مستوى جودة المنتجات": تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أبعاد ممارسات إدارة سلسلة الإمداد في قطاع الغزل والنسيج، كما تهدف إلى معرفة مدى تأثير هذه الأبعاد على مستوى جودة منتجات هذا القطاع. وتم تطبيق الدراسة على شركات قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج التي تقع في نطاق إقليم وسط الدلتا، ويتمثل مجتمع الدراسة في المديرين بالشركات موضع التطبيق، وفيما يتعلق بحجم العينة فقد بلغ قوامها (278) مفردة. واستخدم الباحث قائمة استقصاء تم إعدادها لغرض جمع البيانات عن متغيرات الدراسة التي تمثل أبعاد ممارسات إدارة سلسلة الإمداد ومستوى جودة المنتجات، كما استخدم الباحث لتحليل بيانات الدراسة الميدانية كلا من أسلوب ثبات النسبة، وأسلوب تحليل المسار. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج تمثلت في أن اتجاهات المستجيبين ايجابية نحو الموافقة على مدى تطبيق أبعاد ممارسات إدارة سلسلة الإمداد، بالإضافة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية الأبعاد ممارسات إدارة سلسلة الإمداد كمتغيرات مستقلة على مستوى جودة المنتجات كمتغير تابع.

- دراسة (محمود، 2011) بعنوان "استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء اللوجستي بالمنظمات الخدمية": هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استخدام تطبيقات التكنولوجيا الحديثة على تحسين الأداء اللوجستي للمنظمات حيث طبقت الدراسة على القطاع الجمركي في مدينة بورسعيد المصرية حيث توصل الباحث إلى أن تطبيقات التكنولوجيا الحديثة كان لها الأثر الأكبر في تحسين الأداء اللوجستي لدائرة الجمارك وتطوير إجراءات النظم الجمركية من حيث سرعة تنفيذ المعاملات وقلة الأخطاء في العمليات الجمركية المختلفة، كما بينت الدراسة أيضا إلى أن تطبيق أنظمة التكنولوجيا يؤدي إلى تطوير علاقة جيدة مع الزبائن وفهم أفضل لمتطلباتهم ويؤدي إلى تطوير قنوات البيع.

- دراسة (العوضي، 2012) بعنوان "اثر الإدارة اللوجستية على تسهيل التدفق بين مناطق الإنتاج والاستهلاك": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الإدارة اللوجستية على مدى مرونة وسرعة تدفق السلع من وقت خروجها من المصانع مرورا بالقنوات المختلفة إلى أن تصل إلى المستهلك النهائي، إذ بينت الدراسة إلى أن إتباع وظائف الإدارة اللوجستية من ناحية عملية يؤدي إلى تقليل الوقت اللازم لوصول السلع إلى المستهلك النهائي بالإضافة إلى أن الدراسة ألفت الضوء على أهمية دراسة الإدارة اللوجستية كمجال حديث يزود السوق بالعناصر البشرية المناسبة القادرة على إدارة مختلف العملية اللوجستية.

ثانيا- الدراسات الأجنبية:

- دراسة (GREGORY, ET AL 2001) بعنوان (enterprise logistic):

«and supply chain structure» هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تطور ومفهوم المشاريع اللوجستية وألقت الضوء على قدرات المنظمة من حيث التكامل اللوجستي وسلسلة الإمداد التابعة لها وتم تطبيق هذه الدراسة على المنظمات ذات العضوية في منظمة التجارة الدولية في ولاية كارولينا الشمالية، وتم التوصل إلى أن الممارسات اللوجستية قادرة على تحقيق مستويات أعلى من الأداء التنظيمي. وتشير النتائج إلى أن مشروع الخدمات اللوجستية أداة ضرورية لتنسيق عمليات سلسلة الإمداد التي هي موزعة جغرافيا في جميع أنحاء العالم.

- دراسة (ANDERSON & JERMAN ،2001) بعنوان " influences of logistics management on quality service":

ركزت الدراسة على أهمية الخدمات اللوجستية الإدارية في شركة "malcolm" الأوروبية وكانت هدف الدراسة عرض العلاقة بين جودة الخدمة والإدارة اللوجستية وعوامل التأثير على خدمة العملاء. وقد وجدت الدراسة عند تطبيق معايير معينة تعوم على الأداء التشغيلي وتوفير الوقت والجهد في وظائف الإدارة اللوجستية، تصل الشركة في نهاية المطاف إلى الجودة والقيمة المضافة وتحقق رضا العملاء للخدمات التي تقدمها كمحصلة نهائية.

- دراسة (VLADIMIR & MARIA ،2003) بعنوان (logistics and Transportation management):

هدفت هذه الدراسة والتي طبقت على شركات (flextronics) ومقرها في سنغافورة إلى تقليل التكلفة والإنفاق المتعلق بالمخزون وذلك للحصول على ميزة تنافسية، وأشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن عملية التنسيق بين أعضاء سلسلة الإمداد أمر مهم لتقليل التكلفة والحصول على الميزة التنافسية بالإضافة إلى دمج جميع الشركات التابعة لشبكة (flextronics) في سنغافورة والولايات المتحدة في سلسلة توريد واحدة.

- دراسة (YANG & ET AL ،2005) بعنوان (the role of transporatation on logistics chain):

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد دور وسائل النقل في تحسين الخدمات اللوجستية التابعة لسلسلة الإمداد. وأجري هذا البحث لمساعدة مديري الخدمات اللوجستية، والباحثين والمخططين وسائل النقل لتحديد وفهم وجهات النظر الأساسية من الخدمات اللوجستية وتطبيقاتها المختلفة والعلاقات بين الخدمات اللوجستية وأشارت النتائج إلى أن الأنظمة اللوجستية لها حيز كبير في أنشطة المجتمع بالإضافة إلى أن النقل يحتل المركز الأكثر أهمية في الأنظمة اللوجستية وله القدرة على تحسين الأداء.

- دراسة (CROOM & JOHNSTON، 2005) بعنوان (**enhancing internal customer Srevice**)
(procurement through): تناولت هذه الدراسة قضايا الأعمال التجارية والتطورات التجارية وأثرها على خدمة العملاء مع التركيز على سلسلة توريد المشتريات وقد ركزت الدراسة على ديناميكات النظام الداخلي للأعمال التجارية باعتبار أن عملية الإمداد هي الأساس للعملاء وخصوصا العميل الداخلي، وألقت الدراسة الضوء على أهمية زيادة مساهمة زبائن. الدراسة التي أجريت على 97 منظمة على التأكيد على أن الأمر الأساسي لنجاح عملية الإمداد هو رضا العميل، لاعتباره محددًا هامًا للاستراتيجيات الشركة والتكاليف في ضوء المنافسة بين شركات الإمداد.

- دراسة (LIULI AND DINGTI، 2006) بعنوان (**effect of logistics capabilities on**)
(performance in shipping firms): استندت هذه الدراسة على توزيع 1000 استبانة على المصانع المتواجدة في جنوب وسط الصين حيث درست العلاقة بين القدرات اللوجستية والميزة التنافسية والأداء التنظيمي وأظهرت النتائج أن للقدرات اللوجستية ثلاثة أبعاد وهي القدرة العملية والقدرة على المرونة وأخيرا القدرة على تكامل المعلومات، وبعد اختبار الفرضيات تبين أن الأبعاد القدرات اللوجستية السابقة أثر على دعم الميزة التنافسية. أما بالنسبة لأداء المنظمة فأظهرت نتائج اختبار الفرضيات أن القدرة العملية هي الأكثر تأثيرا على الأداء.

- دراسة (SHAHADAT & ROBERT، 2006) بعنوان (**the inventory mangement in high**)
in consumers from preceptive of third party logistics technolgy the impact
(provider : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التكنولوجيا العالية على اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المخزون والأهمية النسبية لهذه القرارات من وجهة مزود الخدمات اللوجستية عندما يكون طرفا ثالثا أو ما يعرف ب (**third party**) وتبين أيضا أثر هذه القرارات على المستهلك، وأظهرت الدراسة أن هنالك ثلاثة عشر صفة تعتبر المفتاح الرئيسي لاتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالمخزون من وجهة نظر الزبون وأهم هذه الصفات رضا العملاء، والتسليم في الوقت المحدد التواصل مع العملاء. جودة التعاملات المالية، والضمان، أما فيما يتعلق بالمفاتيح الرئيسية لاتخاذ قرارات المخزون من وجهة نظر مزود الخدمة اللوجستية عندما يكون طرفا ثالثا في رضى الزبون والتسليم في الوقت المحدد ومطابقة الطلبات.

المطلب الثالث: موقع دراستنا من الدراسات السابقة

تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة من حيث:

أولاً- من حيث بيئة الدراسة:

لقد أجريت أغلب الدراسات السابقة سواء كانت في الجزائر أو في الميدان العربية أو الأجنبية في المؤسسات كبيرة سواء كانت خاصة أو عامة في حين أن دراستنا أجريت في شركة خاصة عالمية تعتبر رائدة في مجال عملها وبالتالي فإن إسقاط الدراسة النظرية عليها يكون غاية في الدقة والفعالية.

ثانياً- من حيث الهدف من الدراسة:

تنوعت الأهداف من الدراسات السابقة وتعددت، فمنها ما تهدف إلى معرفة أثر الإمداد على الأداء ومنها ما تعنى بدراسة أهمية الإمداد في ضمان التنافسية ومنها من تهتم بمعرفة تنظيم وظيفة الإمداد في حين أن دراستنا الحالية هو معرفة العلاقة بين إدارة سلسلة الإمداد بالاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة.

وتعتبر الجزائر من الدول التي يجب عليها أن تهتم بوظيفة الإمداد ومن أجل التكيف مع التحولات الاقتصادية ومواكبة التطورات المتسارعة في الاقتصاد العالمي.

وتعتبر شركة فروينال كوكا كولا من بين الشركات الجزائرية الخاصة الرائدة في مجال عملها، وهذا يظهر جليا من خلال منتجاتها التي تغزوا الأسواق.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن الوصول إلى أنّ الإستراتيجية التسويقية ما هي إلا اجتهاد وبحث متواصل تتمكن من خلاله المؤسسة من تحويل الإمكانيات المتوفرة لديها إلى عناصر تميّزها عن منافسيها في السوق، ومن أجل ذلك لابد من صانعي القرار في مجال التسويق الاهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالسوق، من أنواع ومؤشرات ومحددات عناصر وخصائص ... الخ، حتى يتسنى لهم بلوغ الأهداف المسطرة على المدى القصير والبعيد والمتوسط.

تعتبر إدارة سلسلة الإمداد أحد أهم العوامل والموارد لتحقيق وتدعيم تنافسية المؤسسات حيث أنه إذا تم اعتماد نظام إمداد متطور يخدم كل أطراف التبادل سيكون له دور في مختلف الإستراتيجيات التسويقية للمؤسسة.

الفصل الثاني

واقع إدارة سلسلة الإمداد والإستراتيجية التسويقية
في شركة فرويتال كوكا كولا SPA

تمهيد:

تدعيما لما تم التطرق إليه في الجانب النظري من خلال الفصلين السابقين تم إعداد دراسة حالة لتشخيص واقع الإمداد بإحدى المؤسسات الجزائرية التابعة للقطاع الخاص وهي شركة "فرويتال كوكا كولا" والتي سيتم التعريف بها من خلال هذا الفصل حسب ما تم توفيره من معلومات، وذلك لمعرفة إدارة سلسلة الإمداد وعلاقتها بالإستراتيجية التسويقية بهذه الشركة ودور إدارة سلسلة الإمداد في تحسين الإستراتيجية التنافسية المعتمدة من قبل شركة فرويتال كوكا كولا باعتبارها شركة تنشط في محيط شديد المنافسة إضافة إلى سمعتها العالمية والحفاظ على مركزها التنافسي قدر الإمكان.

وبغرض تحقيق هذه الأهداف تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام لشركة فرويتال كوكا كولا

المبحث الثاني: تقنيات وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: إختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام لشركة فرويتال كوكا كولا

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى بطاقة فنية لشركة "فرويتال" الممثلة الوحيدة لعلامة "كوكا كولا" العالمية في الجزائر وكذا إلى الإستراتيجيات التسويقية والمزيج التسويقي لهذه الشركة.

المطلب الأول: عموميات حول شركة فرويتال كوكا كولا

أولا: نشأة شركة "فرويتال كوكا كولا"

بعد التفتح الاقتصادي الذي عرفته السوق الجزائرية وكانت بواده الاستثمار الأجنبي في المشروبات في شتى المجالات والميادين، قررت مجموعة "عثماني" ممثلة في الشركة الاستثمار في ميدان المشروبات الغازية حيث تحصلت في 9 سبتمبر 1993 على ترخيص من طرف الشركة الأم تعبئة وتوزيع منتجات كوكاكولا العالمية وقد اختارت الشركة العالمية كوكاكولا هذه الشركة نظرا لامتلاكها للتجهيزات التقنية الحديثة التي تتماشى مع التطور التكنولوجي بالإضافة إلى تجربتها الكبيرة في مجال الصناعات الزراعية والغذائية.

وبمقتضى هذا العقد أصبح من الممكن إنتاج وتعبئة كوكاكولا في الجزائر حيث أطلق اسم فرويتال على الشركة المعبئة بالجزائر والمتواجدة بخميس الخشنة ولاية بومرداس وتتربع على مساحة 2.5 هكتار وتشغل أكثر من 250 عامل.

في جوان 1997 تم إنشاء مصنع ثاني لـ "فرويتال" وهذا بالمنطقة الصناعية لروبية. مصنع من أهم المصانع في المنطقة وأكبرها حيث يتربع على مساحة قدرها 4.5 هكتار ويشغل أكثر من 1400 وتم تحويل مصنع خميس الخشنة إلى مخزن للمواد الأولية يكفي لمدة 7 أيام.

وفي 15 مارس 2006 تحولت شركة "فرويتال" إلى شركة ذات أسهم (برأس مال قدره 1.668.303.000 دج) وقام المجمع الإسباني بشراء نسبة كبيرة من أسهم "فرويتال" حيث يعد هذا الأخير ممثل كوكاكولا في العديد من الدول في إفريقيا مثل المغرب غينيا... الخ.

"فرويتال" كوكاكولا تعرض مجموعة متنوعة من المشروبات الغازية تقوم بإنتاجها وتعبئتها محليا أما فيما عملية الإنتاج فإن شركة "فرويتال" تقوم بشراء المنتج على شكل مركز من الشركة العالمية إذ تبقى التركيبة السرية مع احترام كل المقاييس النوعية مع المراقبة المستمرة من قبل مراقب مؤهل من طرف "فرويتال" وآخر مؤهل من قبل الشركة الأم. فرع فرويتال كوكا كولا هو الفرع الوحيد بالجزائر للإنتاج حيث أن كل المشروبات التابعة لها يتم إنتاجها بوحدة روبية كما أنها تقوم بتصدير هاته المنتجات إلى خارج الجزائر.

- (2006-2011) فرويتال كوكا كولا تستثمر حوالي 54 مليون دولار لتحسين أدوات الإنتاج وترقية البنى التحتية.
- (2012-2013) فرويتال كوكاكولا هي الرائدة في سوق المشروبات الغازية بحصة 50% من السوق الجزائرية. - شركة فرويتال من الشركات الكبرى في مجال الصناعة حيث قدر رأس مالها في 2012 بـ 130 مليون أورو وهذا راجع إلى حجم المبيعات مقارنة بالإنتاج والذي هو في تزايد مستمر مع مرور السنوات.

ثانيا: مهام وأهداف شركة فرويتال

1- أهداف شركة فرويتال كوكا كولا:

تهدف شركة فرويتال إلى تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية أهمها:

- إيصال المنتج إلى المستهلك في كل مكان في أحسن الظروف وفي الأوقات المناسبة.
- تحسين نوعية المنتج ومراعاته حسب المقاييس العالمية للجودة.
- توطين منتجاتها عبر كافة أنحاء الوطن وهذا بفرض الشركة نفسها في السوق مع توسيع شبكات التوزيع ونقاط البيع.
- زيادة أو كسب حصة سوقية فضلا عن زيادة رقم أعمالها من خلال زيادة المبيعات وتحقيق أعلى هامش ربح.
- ترقية نشاطاتها بما فيها التسويق والذي له علاقة بهدف المؤسسة.
- التصدي للمنافسة.
- تمثيل علامة كوكاكولا العالمية أحسن تمثيل وتلميع صورتها للمستهلكين.

2- مهام شركة فرويتال كوكا كولا:

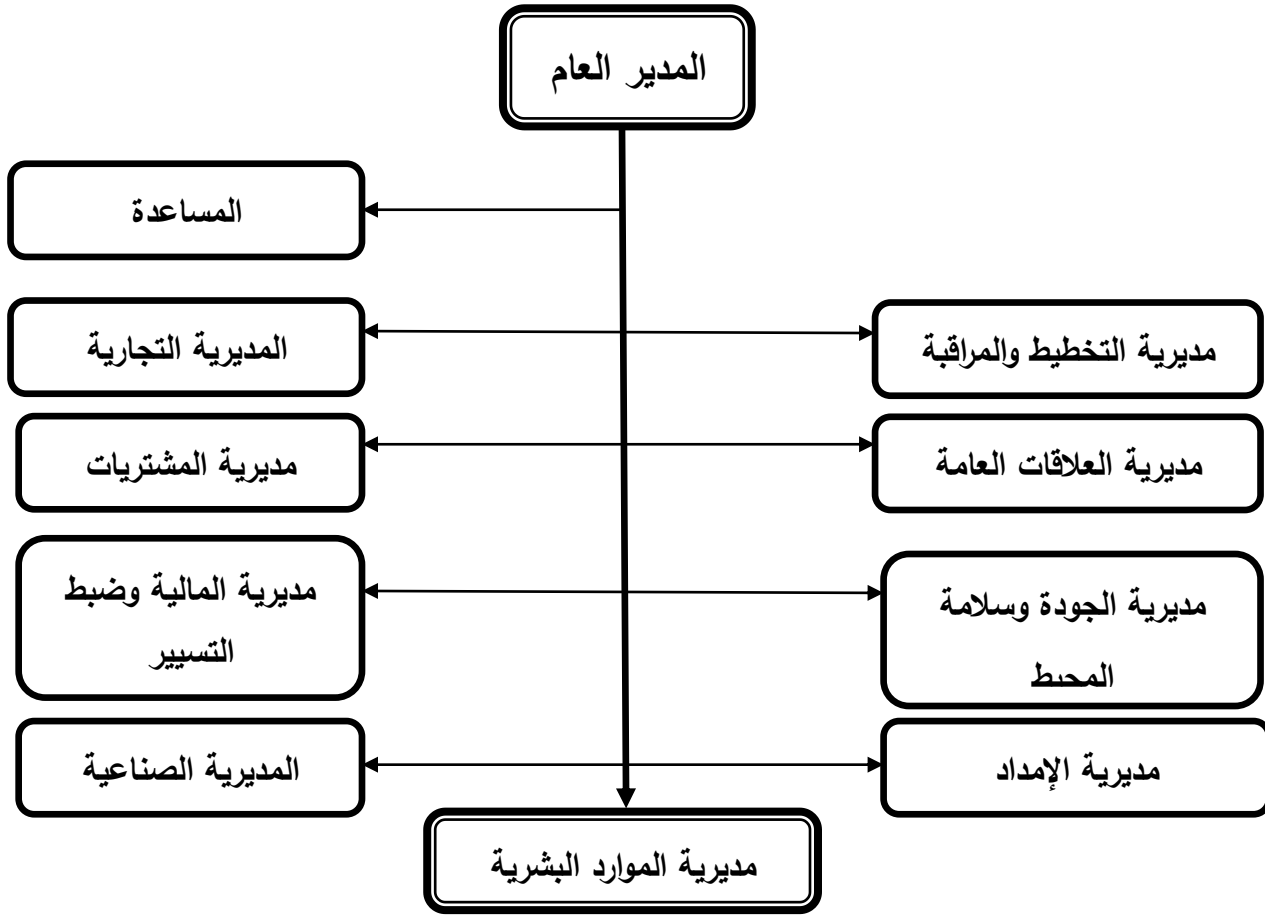
تتلخص مهام شركة فرويتال فيما يلي:

- تصنيع وتغليف وتعبئة المشروبات ذات الجودة العالمية في شروط صحية.
- مراقبة نوعية المنتجات ومراجعتها.
- توزيع المنتجات حسب أصول البيع والمقاييس المتعامل بها.
- تقديم تشكيلات عديدة من منتجات كوكاكولا لا رضاء كافة المستهلكين.
- صيانة مختلف الأجهزة التي تمتلكها الشركة وتستعملها في وسائل الإنتاج.

ثالثا: الهيكل التنظيمي العام لشركة كوكا كولا فرويتال

إن ضمان السير الحسن لنشاط أي مؤسسة يتطلب منها هيكل متزن وسليم وذا ما يتوفر لدى شركة "فرويتال كوكا كولا" وسنقوم بدراسة جميع جوانب التنظيم الإداري من خلال التنظيم العام للشركة.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي للشركة



المصدر: إدارة الموارد البشرية لشركة فرويتال كوكا كولا الجزائر.

يوجد في أعلى هرم الهيكل التنظيمي المديرية العامة للشركة وتتكون من المدير العام ومساعدة إدارية وتتخلص مهام المديرية العامة فيما يلي:

- دراسة الوسائل المتوفرة للمشاريع المقترحة وتحليل الفرص والمخاطر.
- تحديد الأهداف ودراسة أنجع الطرق لضمان تحقيقها بأقل تكلفة.
- التنسيق بين مختلف المديريات الفرعية.
- السهر على حسن سير الشركة.
- مشاركة مجلس الإدارة في تطوير الرؤية والخطط الإستراتيجية للشركة.
- تحديد وتقييم القضايا الداخلية والخارجية التي تؤثر على الشركة.

تتفرع هذه الشركة إلى 09 مديريات مركزية يقوم بتسييرها إدارات مختصة ومؤهلة كل حسب وظيفته ولكل منها مهام خاصة نوجزها ما يلي:

أ- المديرية المالية وضبط التسيير:

- تعمل على تحسين مصادر رأس المال والعمل من منظور الربحية والعمل على السيرة من المخاطر التي قد تمس الشركة.
- ضمان العلاقات مع مقدمي الأموال (للمالكين أو المساهمين والخدمات المصرفية والأسواق المالية).
- إعداد الموازنات ومراقبة تنفيذها بالتعاون مع وحدة تحكم الإدارة.
- توفير محاكاة الربحية والمخاطر المالية كأداة مساعدة في قرار لمشاريع استثمارية.
- الإشراف على المسائل والأمور المحاسبية والخزينة والضرائب.

ب- المديرية التجارية:

تشرف على ما يلي:

- إعداد الجداول لمتابعة ومراقبة تطور المبيعات وكذا الأرقام والإحصائيات التي تساعد على زيادة المبيعات.
- السهر على البيع المباشر لمنتجات الشركة إلى تجار التجزئة ويرأس هذا مدير البيع المباشر ويشرف على أربعة مناطق (قطاعات جغرافية).

ج- مديرية العلاقات العامة:

- القيام بالاتصالات الخارجية والعلاقات العامة للشركة.
- تمثيل الشركة والحفاظ على شبكة من الصحفيين في مجال الصحافة والإعلام (التلفاز، الإذاعة، الويب...).
- تنظيم فعاليات لقاء الجمهور أو الصحفيين أو رجال الأعمال (زيادة الشركة للمؤتمرات).
- المشاركة في احتفالات مجال نشاط الشركة أو في قطاع أعمالها.

د- مديرية المشتريات:

- تحديد استراتيجيات وسياسات الشراء للشركة.
- تحسين تنظيم قسم الشراء حسب مجال المشتريات ونوع العمل.
- التفاوض المباشر مع الموردين المباشرين لرجال الأعمال وخاصة في تنفيذ العقود والاتفاقيات الاطارية.
- وضع مؤشرات لقياس الأداء سواء الكمية أو النوعية.

هـ- مديرية الجودة وسلامة المحيط:

- يكون ضامنا السياسة الجودة للشركة والتحقق من التنفيذ والامتثال للإجراءات وذلك وفق ما يلي:
- التطوير الداخلي وكفالة تنفيذ نظم ضمان الجودة وكافة الإجراءات اللازمة في الحصول على الشهادات مثل الإيزو.
- مراقبة وضمان الجودة طيلة عملية الإنتاج.

الفصل الثاني: واقع إدارة سلسلة الإمداد والإستراتيجية التسويقية في شركة فرويتال كوكا كولا SPA

- احترام القواعد الأساسية للحصول على منتج مطابق للمواصفات.
- تعمل على ضمان فعاليات إجراءات الوقاية في جميع مراحل تجهيز المنتجات.
- السيطرة على المواد الخام في الإنتاج والمنتجات النهائية.
- وضع برامج الوقاية للحد من حوادث العمل والأمراض المهنية.
- الدراسة والتعاون مع المسؤولين على مستوى كل قسم.

و- مديرية التخطيط والمراقبة:

تعرف هذه المديرية بوحدة تحكم الإدارة وهي متخصصة في التخطيط والقياس والتحليل الاستمرار أعمال الشركة.

- تصنيع الأهداف بالتفصيل مع ميزانياتها.
- تتجز وتطور لوحات القيادة لرجال الأعمال لمساعدتهم في اتخاذ قراراتهم.
- تطوير أدوات وإجراءات الرقابة لضمان تحقيق الأهداف.
- تعمل على إيجاد الطرق والإجراءات للوقاية من الإفلاس في حالة عدم تحقق الأهداف.

ز- مديرية الإمداد:

يقوم المدير بتصميم سلاسل اليد وينظم استراتيجيات تدفق المواد الخام والمصنعة أو النصف مصنعة من المشتريات لشحنها إلى العملاء مع هدف ثابت هو تحسين الجودة من حيث الكمية السعر الوقت.

ح- مديرية الصناعة:

- المشاركة في تحديد أهداف الإنتاج التي هي مسؤولة عنها.
- تنظم، تحسن، تنفذ مراقبة الإنتاج بناء على هذه الأهداف.
- تساهم في تطوير وسائل الإنتاج وتحسين العمليات والمنتجات.
- تتحمل المسؤولية عن الصيانة وزيادة الإنتاج.

ط- مديرية الموارد البشرية:

- استقبال طلبات التوظيف عن طريق إعلانات التوظيف.
- دراسة طلبات التوظيف.
- إدماج العمال الجدد.
- القيام بالتكوينات حسب احتياجات العمال في إطار مهامهم.
- المراقبة الحضور اليومي والغيابات والتأخيرات.
- الحفاظ على تصنيف ملفات العمال.
- تحديث السجلات القانونية.

المطلب الثاني: تشخيص سلسلة الإمداد والإستراتيجية التسويقية في شركة فرويتال كوكا كولا

من خلال هذا المطلب محاولة إبراز دور الإمداد كأحد العوامل المساهمة في تدعيم الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة في السوق الوطني، وذلك بتشخيص سياسة الإمداد الخاصة بمنتجاتها ومعرفة فيما إذا كان لها دور في الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

أولاً: أنشطة الإمداد في شركة فرويتال كوكا كولا

يمكن تسليط الضوء على الأنشطة التالية باعتبارها الأنشطة الأساسية في وظيفة الإمداد.

1- خدمة العميل.

2- النقل.

3- التخزين.

4- نظم الإمداد المعلوماتية.

5- دور خدمة التنبؤ بالطلب.

6- دور خدمة التعبئة بالتغليف.

ثانياً: المزيج التسويقي ودوره في زيادة المبيعات

1- المنتج ودوره في زيادة المبيعات

تتميز شركة كوكاكولا فرويتال للمشروبات الغازية بقدرات وطاقات إنتاجية كبيرة، ولذلك يجب عليها مراعاة مقاييس النوعية مع المراقبة المستمرة، ومن أجل الرد على الطلب المتزايد للمشروبات الغازية في الجزائر وتلبية رغبات المستهلكين، وبما أن الشركة رائدة في السوق المحلية ورغبة منها في زيادة الحصة السوقية فهي ملزمة على أن تأتي بكل جديد ولذلك فكوكاكولا فرويتال تحتوي على 8 خطوط إنتاج متمثلة في الجدول التالي¹:

¹ - جدول رقم 01 متحصل عليه من طرف شركة فرويتال.

الفصل الثاني: واقع إدارة سلسلة الإمداد والإستراتيجية التسويقية في شركة فرويتال كوكا كولا SPA

الجدول رقم 01: يمثل نوع التعبئة وسعتها

الرقم	السعة	نوع المنتج
01	25 سل	قارورات زجاجية + عبوات
02	30 سل	قارورات زجاجية
03	33 سل	قارورات زجاجية + عبوات
04	100 سل	قارورات زجاجية
05	0.5 ل	قارورات بلاستيكية
06	01 ل	قارورات بلاستيكية + قارورات زجاجية
07	1.5 ل	قارورات بلاستيكية
08	02 ل	قارورات بلاستيكية

المصدر: معطيات مقدمة من طرف المديرية التجارية

* المنتج وتطور المبيعات¹:

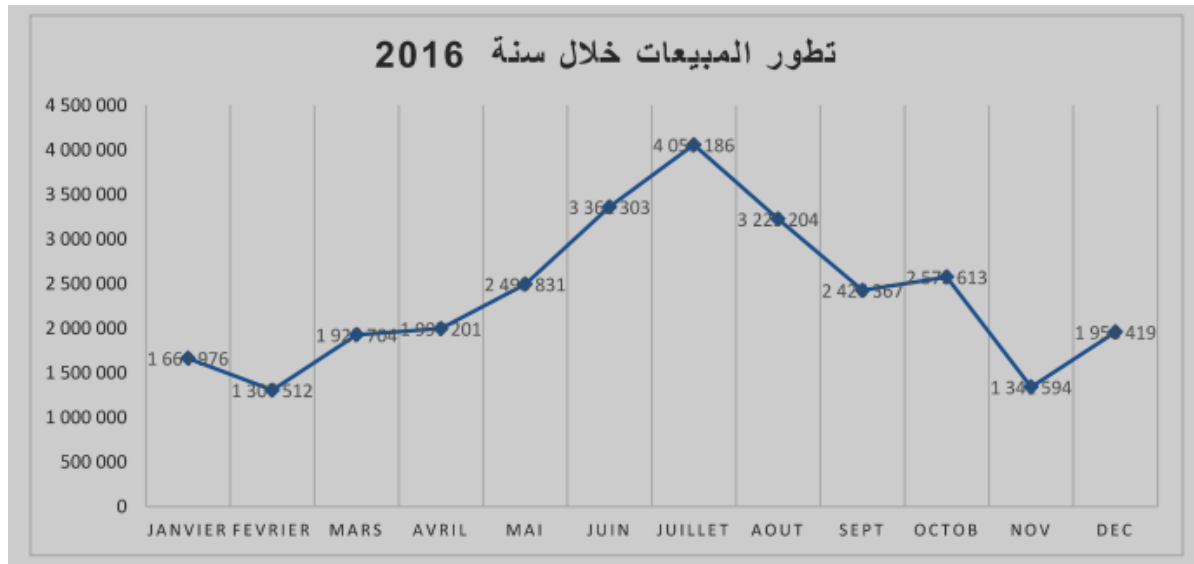
الوحدة: صندوق

الجدول رقم 02: مبيعات المؤسسة وتطورها خلال سنة 2016

mois	Jan	fer	mar	avr	mai	jun	jui	aout	spt	oct	nov	dec
2012	1664976	1307512	1927704	1997201	2495831	3362303	4059186	3225204	2246367	2575623	1341594	1958419
évolution	0	-24.47	15.78	19.95	49.90	101.94	143.80	93.71	45.73	54.69	-19.42	17.62

المصدر: معطيات مقدمة من طرف المكلفة بجمع وتحليل المعطيات

الشكل رقم 07: منحنى يمثل تطور المبيعات خلال سنة 2016 بالأشهر



المصدر: من إعداد الطلبة إثر معلومات متحصل عليها من قسم التسويق

¹ - معلومات متحصل عليها من قسم التسويق

التحليل:

من خلال المنحى نلاحظ أن هناك 6 أشهر في السنة حققت الشركة أكثر من 200000 وحدة مباعه شهريا ابتداء من ماي إلى أكتوبر وهي فترة الصيف التي تعتبر الفترة الشهرية التي تشهد روجا للمشروبات الغازية. نلاحظ أيضا أن هناك انخفاض في شهر فيفري بـ 24.47% وذلك راجع لنقص تزويد المؤسسة بالمادة الأولية (السكر) ولكن عادة المبيعات لترتفع لتحقيق الذروة في شهر جويلية بـ 4059186 مليون وحدة مباعه وذلك راجع لمصادقة ذلك الشهر شهر رمضان المبارك الذي يعرف إقبالا على المشروبات الغازية، أما بداية من أكتوبر فبدأت النسبة بالتراجع الدخول فصل الخريف، أما شهر نوفمبر فشهد انخفاضا بـ 19.42% وذلك راجع لمشاكل ظرفية أنداك تم حلها لتعاود النسبة بالنمو في شهر ديسمبر بـ 17.62%.

2- التسعير ودوره في زيادة المبيعات

يعتبر السعر من العناصر الأساسية في المزيج التسويقي إذ يمثل الوسيلة التي تسمح للمؤسسة التأثير في السوق وذلك من خلال:

- نسبة التغلغل في السوق.
- المردودية المحققة من طرف المؤسسة.

وهدفنا من هذا البحث هو معرفة مدى تأثير السعر في زيادة المبيعات.

طريقة تحديد السعر:

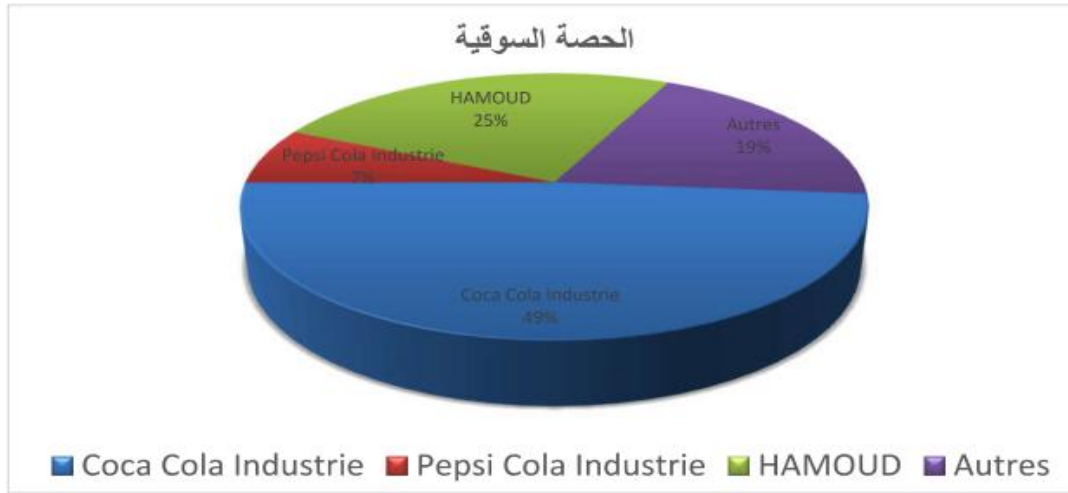
أ- **التكلفة:** يتم تحديد السعر في مؤسسة كوكاكولا فرويتال بالاعتماد على جميع التكاليف المتمثلة أساسا في: السكر، الشراب (وصفة كوكاكولا)، الماء، الغاز، أجرة العامل، الكهرباء،... الخ. بحيث يتم إضافة هامش ربح للمؤسسة وتاجر الجملة، ثم إضافة الرسم على القيمة المضافة التي يتحملها المستهلك النهائي.

ونظرا لسرية المعلومات لم نستطع الحصول على هامش الربح بالنسبة للمؤسسة وتاجر الجملة وتاجر التجزئة.

ب- **المنافسة:** بحيث يتم الأخذ بعين الاعتبار أسعار المنافسين في السوق من أجل عدم المغالاة في الأسعار مما يسبب تقلص السوقية.

السعر وزيادة الحصة السوقية:

الشكل رقم 08: الحصة السوقية في سنة 2016



المصدر: معطيات مقدمة من طرف المكلفة بجمع المعلومات

3- التوزيع ودوره في زيادة المبيعات¹:

يعتبر التوزيع ثالث عنصر في المزيج التسويقي وهي الأداة التي يصل بها المنتج للمستهلك، وشركة كوكاكولا فرويتال تعتمد على التوزيع اعتمادا كبيرا في زيادة مبيعاته، ولذلك فهي تولي له اهتماما كبيرا وتحاول إيجاد كل جديد في عملية التوزيع لتلبية رغبات المستهلك.

ولذلك فالتوزيع لدى مؤسسة كوكاكولا فرويتال ينقسم إلى قسمين وهما: التوزيع المباشر والتوزيع غير المباشر.

التوزيع المباشر²:

ويعتمد في الأساس على تقسيم المناطق المستهدفة إلى 05 مناطق وتعتمد الشركة على هذا النوع لكونها هي المستكفة بتوصيل منتوجها للزبائن.

المناطق:

- منطقة خميس الخشنة.
- منطقة بوشاوي.
- منطقة البليدة.
- منطقة الجزائر العاصمة.
- منطقة تيزي وزو.

¹- معلومات مقدمة من المصلحة التجارية.

²- لقاء مع رجل التسويق.

الفصل الثاني: واقع إدارة سلسلة الإمداد والإستراتيجية التسويقية في شركة فرويتال كوكا كولا SPA

تعتمد مؤسسة كوكاكولا فرويتال في التوزيع على أهداف سنوية تمنح من مجلس الإدارة ليتم فيما بعد مناقشتها بين رئيس المصلحة التجارية ورئيس العمليات الذي يقوم بدوره بتوزيعها على رؤساء المناطق بحيث أن لكل رئيس منطقة 5 مراقبين وبعد حصولهم على الأهداف يقومون بتقسيمها على رجال البيع بحيث يرأس كل مراقب 6 رجال للبيع الذين يتم تقسيم الأهداف عليهم شهريا ثم يوميا، ويكون التقسيم مدروسا حسب الموسم فهناك موسم ترتفع فيه المبيعات وآخر تتخفف وأيضا بالنسبة للطريق المسطرة لرجال ما قبل البيع، مع الأخذ بعين الاعتبار أن أهداف المؤسسة في زيادة مستمرة من أجل زيادة المبيعات والحصول على أكبر حصة سوقية.

طريقة عمل رجال البيع¹:

من خلال المتابعة الميدانية مع أحد رجال البيع تم ملاحظة ما يلي:

اجتماع في الصباح على الساعة 07:30 من أجل تحديد الهدف اليومي لكل رجل بيع، والذي يتم قياسه بالوحدة (صناديق) وتحديد الطريق التي يجب أن يسلكها رجل البيع.

بداية العملية يأخذ رجل البيع لجهاز HHT وهو جهاز متطور يستعمل لتسجيل طلبات الزبائن.

بعد الانتهاء من تسجيل طلبات الزبائن، يتم وصل جهاز HHT بالحاسوب، الذي يقوم بدوره بتسجيل الطلبات وتحويلها إلى فواتير.

رجال التوزيع:

في اليوم الموالي من أخذ أو تسجيل الطلبات يتم الحصول على فواتير لتتطلق عملية التوزيع باعتماد الموزع على طريق محددة مسبقا لتوصيل الطلبات ومنح الزبون فاتورة.

التوزيع الغير المباشر²:

تعتمد هذه الطريقة على رئيس العمليات الغير مباشرة ونقاط البيع بالجملة، والذي يقوم بالإشراف على حوالي 22 مخزن موزعة على كامل أنحاء التراب الوطني منها (البويرة، البرج، الرحمانية، تيجلابين،... إلخ).

وهذه المخازن هي ملك لأشخاص خواص أغلبهم كانوا عمالا في المؤسسة. تحت عقد قانوني يمنحهم الاعتماد لتوزيع منتجاتها، التجار الجملة، والذين يقومون بدورهم بتوزيعها على تجار التجزئة، لتصل في الأخير للمستهلك النهائي.

وفي محاولة منها لكسب أسواق جديدة قامت مؤسسة كوكاكولا فرويتال بإنشاء خدمة التوزيع للعملاء المتميزين. يشرف عليها رئيس العمليات المميزة، حيث يعمل تحت إمرته مطورون يقومون بدورهم بأخذ وتسجيل الطلبات، التي يتم توزيعها عن طريق رجال التوزيع، ومن أهم المستفيدين من هذه الخدمة:

- المطاعم الفخمة.

¹- دراسة ميدانية مع رجل بيع.

²- نفس المصدر السابق.

الفصل الثاني: واقع إدارة سلسلة الإمداد والإستراتيجية التسويقية في شركة فرويتال كوكا كولا SPA

- الفنادق الفخمة.
- المراكز التجارية.
- القواعد العسكرية.
- السفارات الأجنبية.

التصدير للخارج¹:

بعد تغطية مؤسسة كوكاكولا فرويتال للسوق المحلية توجهت نحو التصدير وذلك لزيادة مبيعاتها وتحقيق أرباح أكثر فخلال سنة 2010 تم:

- تحقيق رقم أعمال بـ 21 مليون دولار أمريكي.
- تصدير منتجاتها لأكثر من 12 دولة إفريقية.
- استثمارات في الهياكل التصديرية بقيمة 7 مليون دولار تخصيص 120 موظف لنشاط التصدير.
- تعتبر فرويتال من بين أهم 5 شركات مصدرة خارج قطاع المحروقات.

التوزيع وتطوير المبيعات²:

بما أن التوزيع يعد من أهم الأنشطة التي يتم الاعتماد عليها في المؤسسة، مع محاولة تطويره وتحسينه في كل مرة لدينا هذا الجدول الذي يمثل تطور المبيعات سنة 2015 إلى 2017:

الجدول رقم 03: يمثل تطور المبيعات خلال الفترة الممتدة من 2015-2017 الوحدة: صندوق

السنوات	2015	2016	2017
المبيعات	17658969	23132303	28341971
تطور المبيعات	%0	%30	%29

المصدر: معلومات مقدمة من طرف المديرية التجارية

¹ - مجلة المؤسسة الصادرة في مارس 2017.

² - وثائق متحصل عليها من طرف قسم التسويق.

الشكل رقم 09: تطور المبيعات خلال الفترة الممتدة من 2015-2017



المصدر: من إعداد الطلبة معلومات مقدمة من طرف المديرية التجارية

من خلال الأعمدة البيانية نلاحظ أن هناك زيادة في سنة 2016 بـ 30% وهذه النسبة لم تتوقف ارتفعت في سنة 2017 مقارنة بنسبة 2016 بـ 20% وذلك راجع لسياسة التوزيع المنهجية والفعالة.

4- الترويج ودوره في زيادة المبيعات:

تقوم مؤسسة كوكاكولا فرويتال بالاهتمام بعملية الترويج بشكل كبير وذلك لمكانة العلامة في السوق العالمية والمحلية، وذلك الضمان المستوى المرغوب في الطلب العام عليها بحيث تهدف إلى التعريف بالمؤسسة والمنتجات عن طريق توصيل المعلومات للمستهلكين بغرض التأثير على السلوك الشرائي لهم، ويعتبر قسم التسويق في مؤسسة كوكاكولا فرويتال المسؤول عن مختلف هذه العمليات، ولذلك خصصت المؤسسة ميزانية ضخمة لحملاتها الترويجية على مدار العام.

عناصر المزيج التسويقي¹:

الإشهار:

- الإعلام الثقيل: وهو متمثل في التلفاز والراديو.
- اللوحات الإشهارية: الصحافة المكتوبة مثل: الشروق، الهدف الرياضي.
- اللوحات الثابتة: وهي التي نشاهدها في المدن الكبرى.
- اللوحات المتحركة: وهي عبارة عن ملصقات الحافلات... الخ.

¹ - مقابلة مع مسير علامة فانتا.

الفصل الثاني: واقع إدارة سلسلة الإمداد والإستراتيجية التسويقية في شركة فرويتال كولا SPA

تنشيط المبيعات:

ومن أهم العمليات التي قامت بها هي:

- حملة تنشيطية لكوكاكولا زيرو في الجامعات نذكر منها: الجزائر العاصمة، بومرداس، تيبازة، البليدة، تيزي وزو، في ماي 2016 وقد عرفت مشاركة 50000 طالب.
- حملة لسبرايث تحت مسمى "سلام دانك" في سنة 2017 أيضا بالجامعات الجزائرية.
- حملة تنشيطية بمركب "كيفان كلوب" وتمكنت من الحصول على ما يقارب 15000 مشترك والذين يعدون زبائن محتملين.

المعارض:

- بمناسبة اليوم العالمي للمرأة للنسخة السادسة تحت شعار "كل بقلبك" وفي غضون 5 أيام تم استقبال ما لا يقل عن 1100 امرأة وتوزيع 280 هدية.
- حضور في معرض الجزائر الدولي لسنة 2017 والذي يعتبر من أهم المعارض التجارية في الجزائر.

الرعاية الرياضية:

- عقد اتفاقية رعاية في سنة 2009 بين مؤسسة كوكا كولا والاتحادية الجزائرية لكرة القدم، عقب تأهله لكأس العالم 2015.
- رعاية كوبا كوكا كولا في سنة 2016 والتي استقطبت 508 شاب تم تصفيتهم ليكونوا مع المنتخب المشارك في كأس العالم لكوبا كوكا كولا.
- إحضار مجسم كأس العالم في سنة 2013 في شهر ديسمبر في إطار الجولة العالمية لكاس العالم.

الانترنت:

- القيام بالإشهار في مختلف المواقع الاجتماعية.
- استغلال موقع www.fruital.com للتعريف بالمنتجات.
- إنشاء ألعاب إلكترونية على الموقع مثل: fantagame, runburn.

وسائل أخرى:

- تقديم كوكاكولا ل 150000 وجبة مع الهلال الأحمر الجزائري للمساكين والمعوزين.
- تقدم ثلاثيات النقاط البيع (مع الأخذ بعين الاعتبار رقم أعمال نقطة البيع).
- منح كرات قدم، مظلات وطاولات من أجل التقرب من الزبائن.

المبحث الثاني: تقنيات وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

سننطلق في هذا المبحث إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية في شركة فروبیتال كوكا كولا وذلك من خلال تبیین هدف الدراسة الميدانية وعينة البحث ومعرفة الأساليب المتبعة في الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: تقنيات الدراسة

أولاً: هدف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى توضیح إدارة سلسلة الإمداد وعلاقتها بالاستراتيجية التسويقية للمؤسسة محل الدراسة، وكذلك الطرق المتبعة والاستراتيجية المستهدفة لتطويره .

ثانياً: مجتمع وعينة البحث:

اختير القطاع الصناعي ميداناً للبحث بوصفه من أكثر القطاعات احتياجاً لها، وكذلك باعتباره القطاع الأكثر تأثراً بالتطورات والتقلبات، والذي تتركز خدماته على إستراتيجية التسويقية في تقديم الأفضل للعميل، حيث أن هناك العديد من الشركات التي تعمل في هذا المجال، اختير منها (فروبیتال كوكاكولا) وقد تم توزيع عدد (50) قائمة استقصاء موجهة إلى العاملين في كل من قطاع الإمداد، وقطاع التسويق، وقطاع البيع والتوزيع، باعتبار أن تلك القطاعات هي من أكثر الإدارات المعنية، استرجع منها عدد (46) قائمة صالحة للتحليل بنسبة (92%) وهي تعد نسبة استجابة جيدة لأغراض البحث.

ثالثاً: أسلوب جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة:

1- أسلوب جمع البيانات:

اعتمدنا على قوائم الاستقصاء التي أعدت لهذا الغرض والمعتمدة على مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمسة اختيارات تتراوح ما بين دائماً ومطلقاً بوزن نسبي (5-1)، وقد تم تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين، تختص الأولى بالبيانات الشخصية للمبحوثين، والثانية لصلب موضوع البحث وتضم مجموعة من الأسئلة

2- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تمت الاستعانة بحزمة البرامج الإحصائية SPSS V25 في تحليل البيانات التي تم تجميعها، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية مثل: التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والانحراف المعياري، وقد تم الاعتماد على الحدود الآتية في الحكم على المتوسط الحسابي:

- أي وسط حسابي من (1-1.8) يعني عدم الموافقة الشديدة من قبل أفراد الدراسة.
- أكبر من (1.8-2.6) يعني عدم موافقة أفراد الدراسة.
- وأكبر من (2.6-3.4) يعني عدم تأكد أفراد الدراسة.
- وأكبر من (3.4-4.2) يعني موافقة أفراد الدراسة.
- وأكبر من (4.2-5) يعني الموافقة الشديدة من قبل أفراد الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

أولاً- ثبات الاستبيان:

من أجل اختبار مصداقية وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان ولكل متغير على حدى فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتحقيق الغرض المطلوب. حيث أن معامل ألفا كرونباخ يأخذ قيمة بين الصفر والواحد (0 - 1)، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكانت النتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): إختبار ألفا كرونباخ.

ألفا كرونباخ	
0.709	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا على برنامج SPSS.

حيث بلغت قيمة معامل الثبات لكافة فقرات الاستبيان (70.9 في المائة) وهو معامل ثبات جيد يفى لأغراض البحث العلمي.

وفي إعداد وتصميم الاستبيان تم مراعاة التدرج في الأسئلة والتسلسل المنطقي من أجل إثارة اهتمام أفراد العينة وقد تم انجاز هذا الاستبيان على عدة مراحل.

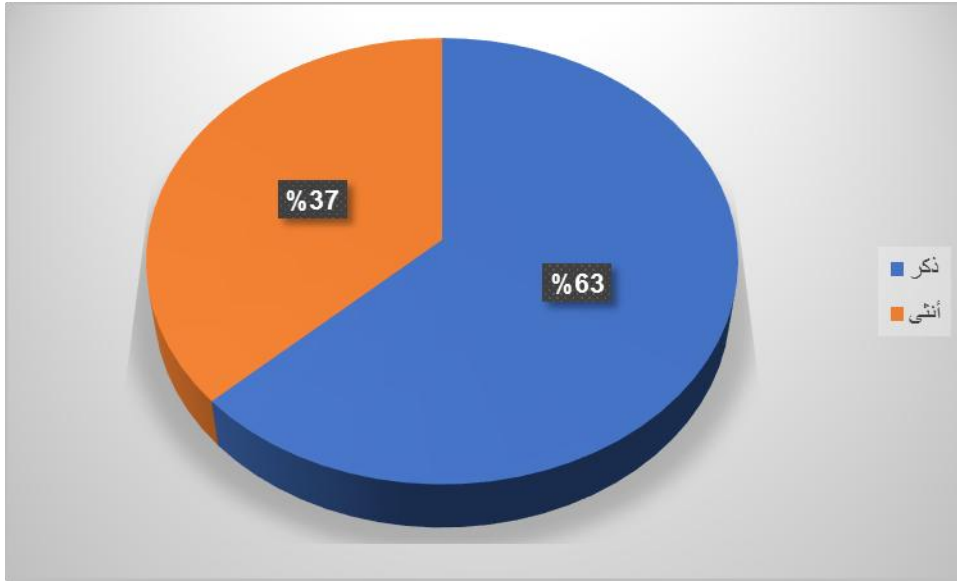
الجدول رقم (05) توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	29	63%
	أنثى	17	37%
	المجموع	46	100%
العمر	أقل من 30 سنة	18	39.1%
	من 30 إلى 40 سنة	20	43.5%
	أكثر من 50 سنة	8	17.4%
	المجموع	46	100%
الحالة الاجتماعية	أعزب	24	52.2%
	متزوج	22	47.8%
	المجموع	46	100%
المؤهل العلمي	متوسط	2	4.3%
	ثانوي	8	17.4%
	جامعي	29	63%
	أخرى	7	15.2%
	المجموع	46	100%
الرتبة الوظيفية	إطار	17	37%
	عنصر التحكم	26	56.5%
	عون التنفيذ	3	6.5%
	المجموع	46	100%
الخبرة العلمية	أقل من 5 سنوات	21	45.7%
	من 10 إلى 15 سنة	16	34.8%
	أكثر من 15 سنة	9	19.6%
	المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على برنامج SPSS.

1- النوع الاجتماعي: يتضح الجدول رقم (5) أن 29 فرد من أفراد عينة الدراسة يمثلون نسبة 63% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ذكور، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة في حين أن 17 منهم أي ما نسبته 37% من إجمالي أفراد عينة الدراسة إناث، ونستنتج أن أغلبية الموظفين بالمؤسسة هم ذكور وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة. والشكل الموالي يوضح ذلك.

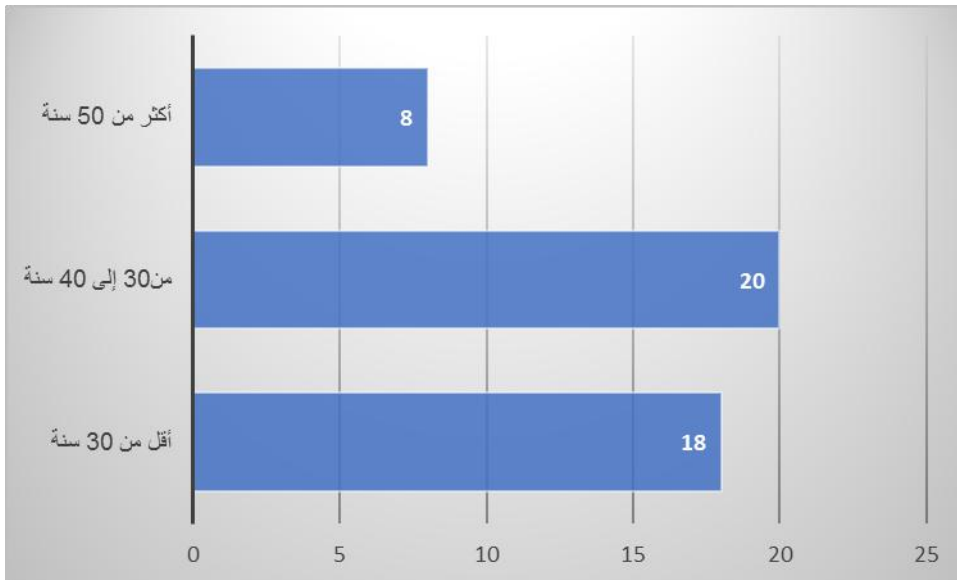
الشكل رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا على برنامج SPSS.

2-متغير العمر: يتضح من الجدول رقم (5) أن 20 فردا من عينة الدراسة مايعادله بنسبة 43.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 30 إلى 40 سنة، بينما 18 فردا يمثلون ما نسبته 39.1% تتراوح أعمارهم في أقل من 30 سنة، وفي الأخير تأتي الفئة الأكبر والمتمثلة في 8 أفراد من عينة الدراسة التي تمثل نسبتها 17.4% والتي تشمل على الأعمار أكثر من 50 سنة ونستنتج أن جل الموظفين من الشباب وهذا لما لهم من قدرة على التحمل والتطور. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب السن

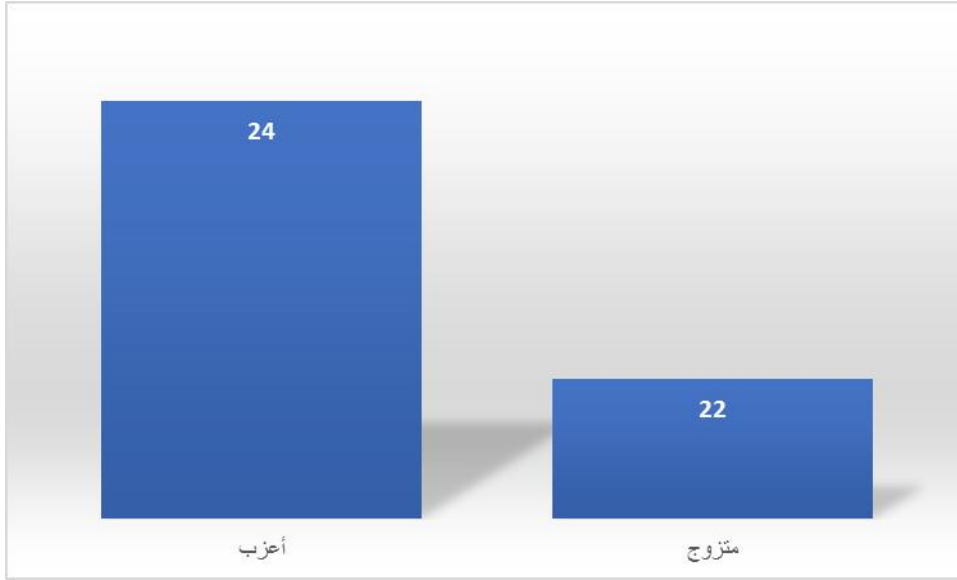


المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على برنامج SPSS.

الفصل الثاني: واقع إدارة سلسلة الإمداد والإستراتيجية التسويقية في شركة فرويتال كوكا كولا SPA

2- متغير الحالة الاجتماعية: يوضح الجدول رقم (5) أن الفئة الغالبة هي فئة العمال العازبين بنسبة 52.2% وتليها فئة المتزوجين بنسبة 47.8% ومنه نستنتج أن الاستقرار الاجتماعي ينتج عنه استقرار وظيفي. والشكل التالي يوضح ذلك

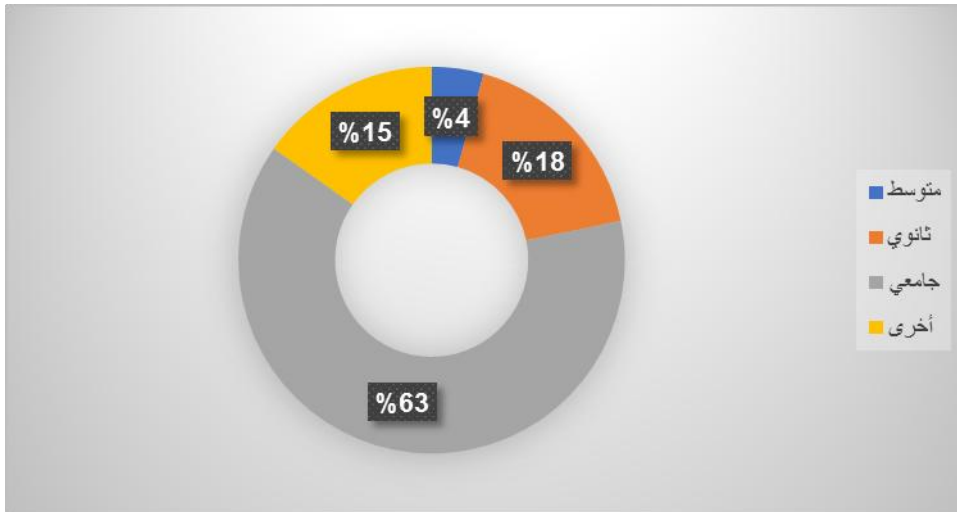
الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.



المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على برنامج SPSS.

4- متغير المؤهل العلمي: من الجدول رقم (5) نجد أن الفئة الغالبة بالنسبة للمستوى التعليمي كانت متمثلة في العمال الذين لهم مستوى جامعي بنسبة 63% ومن ثم يليها مستوى ثانوي بنسبة 17.4%، ويليهما مستوى مؤهلات علمية أخرى بنسبة 15.2%، وفي الأخير مستوى متوسط بنسبة 4.3%، ومنه نستنتج أن المؤسسة تملك عمال ذو مستوى عالي وهو ما يساعدها على تحقيق البقاء والميزة التنافسية. والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



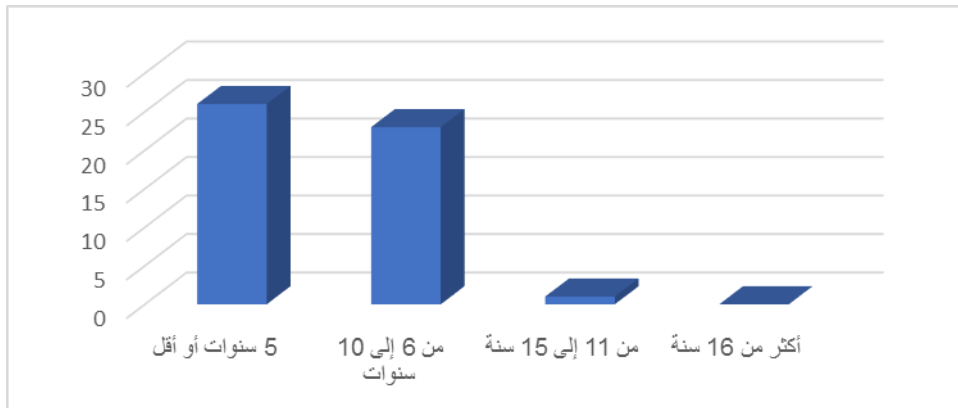
المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على برنامج SPSS.

الفصل الثاني: واقع إدارة سلسلة الإمداد والإستراتيجية التسويقية في شركة فرويتال كوكا كولا SPA

5- متغير الرتبة الوظيفية: من خلال الجدول رقم (5) نجد أن الفئة الغالبة متمثلة في العمال الذين لهم عنصر التحكم بنسبة 56.5%، ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 37%، ثم تليها فئة عون التنفيذ بنسبة 6.5%، وهذا يعني أن العمال في المؤسسة يتمتعون بمستوى علمي وخبرة تؤهلهم لتطوير أداء المؤسسة. والشكل التالي يوضح ذلك

6- متغير سنوات الخبرة: من خلال الجدول رقم (5) نجد أن الفئة الغالبة متمثلة في العمال الذين لهم سنوات عمل من 5 سنوات أو أقل بنسبة 45.7%، ثم تليها فئة من 10 الى 15 سنة بنسبة 34.8%، ثم تليها فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 19.6%، وهذا يعني أن العمال في المؤسسة يتمتعون بخبرة كبيرة وهو ما يمنح المؤسسة قفزة نوعية نحو الأمام. والشكل التالي يوضح ذلك

الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على برنامج SPSS.

ثانيا: المقاييس الوصفية لإستجابة عينة الدراسة اتجاه محاور الإستبيان:

تمثل الجداول الموالية المقاييس الوصفية للاستجابات عينة البحث اتجاه محاور الإستبيان الثلاثة:

الفصل الثاني: واقع إدارة سلسلة الإمداد والإستراتيجية التسويقية في شركة فرويتال كوكا كولا SPA

جدول رقم (06) إجابات أفراد العينة عن إدارة سلسلة الإمداد المحور الأول من الاستبيان:

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
1	تسعى الشركة إلى تصميم سلسلة إمداد تأخذ بعين الاعتبار تنظيم المخزون	3.76	0.99	6	موافقة
2	تسعى الشركة إلى تصميم سلسلة امداد تأخذ بعين الاعتبار الاستخدام الأمثل لأنشطة النقل	3.97	0.82	1	موافقة
3	تسعى الشركة من خلال سلسلة امدادها تلبية معظم احتياجات العملاء	3.60	0.82	9	موافقة
4	تسعى الشركة إلى تصميم نظام امداد فعال لتجهيز ومعالجة الطلبات	3.63	0.90	8	موافقة
5	تسعى الشركة إلى الاستخدام الفعال والكفاء للأصول من خلال إدارة سلسلة الإمداد	3.19	1.04	10	عدم التأكد
6	تتبنى الشركة سلسلة امداد ذات كفاءة وفعالية	3.82	0.99	4	موافقة
7	الشركة قادرة على استعمال قدراتها من اجل تطوير الأنشطة سلسلة الإمداد بأقل التكاليف	3.86	0.97	3	موافقة
8	تملك الشركة مهارات متعلقة بالمراقبة والتخطيط والتي تعتبر كأساس في تسيير تكاليف سلسلة الامداد	3.91	0.75	2	موافقة
9	تتبع الشركة سلسلة امداد تضمن خفض التكلفة الكلية للمواد والخدمات	3.71	0.98	7	موافقة
10	تسعى الشركة إلى خلق تفاعل بين الموردين والعملاء من خلال سلسلة إمداد فعالية	3.82	1.0	4	موافقة
	إدارة سلسلة الامداد	3.34	0.211	/	موافقة

من خلال الجدول يتضح لنا أن إجابات العمال على العبارة الأولى بلغت نسبة المتوسط الحسابي لها 3.76 على أنهم موافقون على أن الشركة تسعى إلى تصميم سلسلة إمداد تأخذ بعين الاعتبار تنظيم المخزون. في حين أن إجاباتهم عن العبارة الثانية بلغ متوسطها الحسابي ما نسبته 3.97 أنهم موافقون على أن الشركة تسعى إلى تصميم سلسلة امداد تأخذ بعين الاعتبار الاستخدام الأمثل لأنشطة النقل. بينما جاءت نسبة العبارة الثالثة 3.60 على أنهم

الفصل الثاني: واقع إدارة سلسلة الإمداد والإستراتيجية التسويقية في شركة فرويتال كوكا كولا SPA

موافقون على ان الشركة تسعى من خلال سلسلة امدادها تلبية معظم احتياجات العملاء. أما العبارة الرابعة بلغ متوسطها الحسابي 3.63 وأغلبية العمال موافقون على أن الشركة تسعى إلى تصميم نظام امداد فعال لتجهيز ومعالجة الطلبات. أما العبارة الخامسة فبلغ متوسطها الحسابي 3.19 هم غير متأكدون تسعى الشركة إلى الاستخدام الفعال والكفاء للأصول من خلال إدارة سلسلة الامداد. أما العبارة السادسة فبلغ متوسطها الحسابي 3.82 على أنهم موافقون على أن الشركة تتبنى سلسلة امداد ذات كفاءة وفعالية. أما العبارة السابعة فبلغ متوسطها الحسابي 3.86 على أنهم موافقون على ان الشركة قادرة على استعمال قدراتها من اجل تطوير الأنشطة سلسلة الإمداد بأقل التكاليف. أما العبارة الثامنة فبلغ متوسطها الحسابي 3.91 على أنهم موافقون على أن الشركة تملك مهارات متعلقة بالمراقبة والتخطيط والتي تعتبر كأساس في تسيير تكاليف سلسلة الامداد. أما العبارة التاسعة فبلغ متوسط حسابها 3.71 على أنهم موافقون على أن الشركة تتبع سلسلة امداد تضمن خفض التكلفة الكلية للمواد والخدمات. أما العبارة العاشرة فبلغ متوسطها الحسابي 3.82 على أنهم موافقون على أن الشركة تسعى إلى خلق تفاعل بين الموردين والعملاء من خلال سلسلة إمداد فعالية مما يعني أن الشركة محل الدراسة تهتم بإدارة سلسلة الإمداد وتسعى إلى تحقيق الاستجابة لكليهما.

يتضح من الجدول رقم (6) أن إجابات المستجوبين تقع ضمن مجال الجيد، فأغلب إجابات أفراد العينة موافقون على أن هناك إدارة سلسلة الامداد في المؤسسة. أما المتوسط الحسابي العام للفقرة فقد بلغ 3.34 والانحراف المعياري 0.211، وهو أيضا يقع ضمن مجال الجيد هذا يدل على أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق الأداء الفعال للنمو والرقي وتحفيز الموظفين والاتصال المتبادل بين العاملين.

جدول رقم (07): إجابات أفراد العينة عن تطوير سلسلة الإمداد المحور الثاني من الاستبيان:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
01	تسعى الشركة للتحسين المستمر لسلسلة الامداد الخاص بها	3.82	1.08	3	موافقة
02	تستغل الشركة تكنولوجيا معلومات حديثة لإدارة سلسلة الامداد الخاص بها	4.15	0.66	1	موافقة
03	تتبع الشركة نظام مفتوح يسمح بمشاركة المعلومات بين كل عناصر السلسلة	3.80	0.77	4	موافقة
04	تتميز إدارة سلسلة الامداد الخاص بالشركة بالمرونة	3.86	0.97	2	موافقة
	تطوير سلسلة الامداد	3.90	0.658	/	موافقة

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا على برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح لنا أن إجابات العمال على العبارة الأولى بلغت نسبة المتوسط الحسابي لها 3.82 على أنهم موافقون على أن الشركة تسعى للتحسين المستمر لسلسلة الامداد الخاص بها. أما العبارة الثانية فبلغ متوسطها الحسابي

الفصل الثاني: واقع إدارة سلسلة الإمداد والإستراتيجية التسويقية في شركة فرويتال كوكا كولا SPA

4.15 على أنهم موافقون على ان الشركة تستغل تكنولوجيا معلومات حديثة لإدارة سلسلة الامداد الخاص بها. اما العبارة الثالثة فبلغ نسبة المتوسط الحسابي لها 3.80 على أنهم موافقون على ان الشركة تتبع نظام مفتوح يسمح بمشاركة المعلومات بين كل عناصر السلسلة. أما العبارة الرابعة فبلغ نسبة المتوسط الحسابي لها 3.86 على أنهم موافقون على أن تتميز إدارة سلسلة الامداد الخاص بالشركة بالمرونة. ان إجابات أفراد العينة تشير الى أن المؤسسة تهتم بتطوير سلسلة الامداد وتعطي العمال الاهتمام الذي يستحقونه حتى يتمكن الموظفون من أداء أعمالهم بفعالية.

يتضح من الجدول رقم (7) أن أغلبية إجابات المستجوبين تقع ضمن مجال جيد، فجميع أفراد العينة يقرون أن هناك تطوير سلسلة الامداد. أما المتوسط الحسابي العام للفقرة فقد بلغ 3.90 والانحراف المعياري 0.658، وهو أيضا يقع ضمن مجال جيد هذا يدل على أن أغلبية الأفراد لديهم نفس نظرة تطوير سلسلة الامداد، وهذا جراء العديد من الأسباب أهمها طبيعة العمل في مختلف الأقسام، حيث أن هناك العديد من المهام المختلفة داخل المنظمة. جدول رقم (08): إجابات أفراد العينة عن علاقة إدارة سلسلة الإمداد بإستراتيجية التسويقية المحور الثالث من الإستبيان:

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
1	تحلل الشركة وتدرس المعلومات الواردة اليها من السوق	3.30	1.20	10	موافقة
2	للشركة القدرة على معرفة السوق	3.15	1.21	9	موافقة
3	تولي الشركة اهتماما كبيرا بعملية التنبؤ بالطلب	3.78	1.13	6	موافقة
4	تقوم الشركة بوضع البدائل استراتيجة تسويقية حول الاحداث المستقبلية في السوق	4.08	1.00	2	موافقة
5	لإدارة سلسلة الامداد الأثر البالغ في رسم الاستراتيجة التسويقية للشركة	3.97	0.88	4	عدم التأكد
6	إدارة سلسلة الإمداد فعالة لجميع ومعالجة المعلومات الخاصة بالمنافسين	4.02	1.10	3	موافقة
7	إدارة سلسلة الإمداد الخاصة تساعد على رصد التهديدات التي قد تواجه الشركة	3.54	1.12	8	موافقة
8	إدارة سلسلة الإمداد تساعد على اقتناص الفرص المتاحة للشركة	4.21	0.86	1	موافقة
9	تتبنى الشركة استراتيجة تسويقية بناء على المعلومات الواردة من وظيفة الإمداد	3.73	1.10	7	موافقة
10	وجود سلسلة امداد فعال يشاهم في وضوح اهداف الشركة	3.80	1.20	5	موافقة
	علاقة إدارة سلسلة الامداد بإستراتيجية التسويق	3.758	0.759	/	موافقة

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا على برنامج SPSS.

الفصل الثاني: واقع إدارة سلسلة الإمداد والإستراتيجية التسويقية في شركة فرويتال كوكا كولا SPA

من خلال الجدول يتضح لنا أن إجابات العمال على العبارة الأولى بلغت نسبة المتوسط الحسابي لها 3.30 على أنهم غير متأكدون على أن الشركة تحلل وتدرس المعلومات الواردة إليها من السوق. في حين أن إجاباتهم عن العبارة الثانية بلغ متوسطها الحسابي ما نسبته 3.15 أنهم موافقون على أن للشركة القدرة على معرفة السوق. بينما جاءت نسبة العبارة الثالثة 3.78 على أنهم موافقون على ان تولي الشركة اهتماما كبيرا بعملية التنبؤ بالطلب. أما العبارة الرابعة بلغ متوسطها الحسابي 4.08 وأغلبية العمال موافقون على أن تقوم الشركة بوضع البدائل استراتيجياً تسويقية حول الاحداث المستقبلية في السوق. أما العبارة الخامسة فبلغ متوسطها الحسابي 3.97 هم موافقون على أن لإدارة سلسلة الامداد الأثر البالغ في رسم الاستراتيجية التسويقية للشركة. أما العبارة السادسة فبلغ متوسطها الحسابي 4.02 على انهم موافقون على أن إدارة سلسلة الإمداد فعالة لجميع ومعالجة المعلومات الخاصة بالمنافسين. أما العبارة السابعة فبلغ متوسطها الحسابي 3.54 على أنهم موافقون على ان إدارة سلسلة الإمداد الخاصة تساعد على رصد التهديدات التي قد تواجه الشركة. أما العبارة الثامنة فبلغ متوسطها الحسابي 4.21 على أنهم موافقون على أن إدارة سلسلة الإمداد تساعد على اقتناص الفرص المتاحة للشركة. أما العبارة التاسعة فبلغ متوسط حسابها 3.73 على أنهم موافقون على أن تتبنى الشركة استراتيجية تسويقية بناء على المعلومات الواردة من وظيفة الإمداد. أما العبارة العاشرة فبلغ متوسطها الحسابي 3.80 على أنهم موافقون على أن وجود سلسلة امداد فعال يشاهم في وضوح اهداف الشركة.

مما يعني أن الشركة محل الدراسة تهتم بأثر إدارة سلسلة الامداد على الاستراتيجية وتسعى إلى تحقيق الاستجابة للجميع.

يتضح من الجدول رقم (8) أن إجابات المستجوبين تقع ضمن مجال الجيد، فأغلب إجابات أفراد العينة موافقون على أن هناك أثر إدارة سلسلة الامداد على الاستراتيجية في المؤسسة. أما المتوسط الحسابي العام للفقرة فقد بلغ 3.75 والانحراف المعياري 0.759، وهو أيضا يقع ضمن مجال الجيد هذا يدل على أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق الأداء الفعال للنمو والرقى وتحفيز الموظفين والاتصال المتبادل بين العاملين.

المبحث الثالث: إختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث سيتم إختبار العينة المبحث على النحو التالي:

المطلب الأول: إختبار أحادي العينة

بعد تحليل ومناقشة نتائج إجابات عينة الدراسة سوف نتطرق إلى إختبار قابلية النتائج للتعميم على مجتمع الدراسة على أنها نتائج معنوية تعكس فعلا الواقع محل الدراسة ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتحويل كل محور لبعد إحصائي بجمع عباراته عن طريق المتوسطات الحسابية وتحويلها لعبارة وحيدة تمثل المحور وبعد الحصول على الأبعاد الأربعة التي تمثل المحاور قمنا بتطبيق إختبار T للعينة الواحدة One Sample T Test لاختبار كل بعد والمبحث عن إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية.

$$t = \frac{\bar{x} - u}{s/\sqrt{n}}$$

حيث: \bar{x} المتوسط الحسابي

u الوسط الحسابي للمجتمع

s الانحراف المعياري للعينة

n حجم العينة

* إختبار الفرضيات باستخدام T عند مستوى دلالة $Sig(\alpha)$ 5% الذي يدل على أن احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% مما يعكس مجال الثقة بين 95% وهذا على أساس قاعدة القرار التالية:

– قبول الفرضية الصفرية H_0 إذا كانت فيه $Sig(\alpha) > 5\%$.

– قبول الفرضية البديلة H_1 إذا كانت قيمة $Sig(\alpha) < 5\%$.

وعليه إذا كان $Sig(\alpha) < 5\%$ فهذا يعني ويبين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد.

إختبار الفرضية الأولى:

– الفرضية الصفرية: لا تسعى الشركة إلى تصميم سلسلة امداد تأخذ بعين الاعتبار الاستخدام الأمثل لأنشطة النقل.

– الفرضية البديلة: تسعى الشركة إلى تصميم سلسلة امداد تأخذ بعين الاعتبار الاستخدام الأمثل لأنشطة النقل.

الجدول رقم 09: إختبار الفرضيات One simple T. Test

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
A2	7.997	45	.000	.97826	.7319	1.2247

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

الفصل الثاني: واقع إدارة سلسلة الإمداد والإستراتيجية التسويقية في شركة فرويتال كوكا كولا SPA

على ضوء النتائج أعلاه يتبين أن قيمة $Sig(\alpha)$ إذ قدرت قيمتها بـ 0.000 (00 %) وهو ما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة بأنه تسعى الشركة إلى تصميم سلسلة امداد تأخذ بعين الاعتبار الاستخدام الأمثل لأنشطة النقل.

اختبار الفرضية الثانية:

- الفرضية الصفرية: لا تستغل الشركة تكنولوجيا معلومات حديثة لإدارة سلسلة الامداد الخاص بها

- الفرضية البديلة تستغل الشركة تكنولوجيا معلومات حديثة لإدارة سلسلة الامداد الخاص بها

الجدول رقم 10: اختبار الفرضيات One simple T. Test

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
B2	11.741	45	.000	1.15217	.9545	1.3498

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

على ضوء النتائج أعلاه يتبين أن قيمة $Sig(\alpha)$ إذ قدرت قيمتها بـ 0.000 (00 %) وهو ما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة بأنه تستغل الشركة تكنولوجيا معلومات حديثة لإدارة سلسلة الامداد الخاص بها

اختبار الفرضية الثانية:

- الفرضية الصفرية: لا تساعد إدارة سلسلة على اقتناص الفرص المتاحة للشركة

- الفرضية البديلة تساعد إدارة سلسلة على اقتناص الفرص المتاحة للشركة

الجدول رقم 11: اختبار الفرضيات One simple T. Test

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X8	9.523	45	.000	1.21739	.9599	1.4749

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

على ضوء النتائج أعلاه يتبين أن قيمة $Sig(\alpha)$ إذ قدرت قيمتها بـ 0.000 (00 %) وهو ما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة بأنه تساعد إدارة سلسلة على اقتناص الفرص المتاحة للشركة.

الفصل الثاني: واقع إدارة سلسلة الإمداد والإستراتيجية التسويقية في شركة فرويتال كوكا كولا SPA

المطلب الثاني: إختبار الارتباطات

وسنبين ذلك من خلا الجدول التالي

جدول رقم(12) اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية حسب قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

Regression Coefficient			Pearson Correlation		مقاييس الإختبار متغيرات الدراسة
قيمة (F) ومستوى الدلالة	قيمة (t) ومستوى الدلالة	قيمة (b) ومستوى الدلالة	قيمة معامل التحديد (r ²) ومستوى الدلالة	قيمة معامل الإرتباط (r) ومستوى الدلالة	
3.412	-1.847	-0.378	0.072	0.268	إدارة سلسلة الامداد
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
2.205	-0.145	-0.251	0.048	0.218	تطوير سلسلة الامداد
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

إعداد الطالبين إعتامادا على مخرجات spss v25

1. إختبار الفرضية الرئيسية (H⁰):

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة سلسلة الامداد والإستراتيجية التسويقية للمؤسسة محل الدراسة. وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة فيما إذا كانت توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة سلسلة الامداد كمتغير رئيسي مستقل وبين الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة كمتغير تابع، ومن خلال الجدول(11) أظهرت الإختبارات الإحصائية النتائج الآتية:

- قيمة معامل الإرتباط (r) بين متغير إدارة سلسلة الامداد ومتغير الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة بلغ (0.268) بمستوى دلالة بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.
- نسبة (r²) الذي يفسره إدارة سلسلة الامداد (المتغير الرئيسي المستقل) من الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة(المتغير التابع) بلغت 7.2% وهي نسبة تعتبر منخفضة.
- قيمة (b) المحسوبة لتأثير إدارة سلسلة الامداد في الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة بلغت (-0.378)، بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تأثير عكسي بين المتغيرين.
- قيمة (t) المحسوبة لتأثير إدارة سلسلة الامداد في الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة بلغت (-1.847) بمستوى دلالة محسوب (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود تأثير للرضا الوظيفي كمتغير رئيسي مستقل في الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة كمتغير تابع .

الفصل الثاني: واقع إدارة سلسلة الإمداد والإستراتيجية التسويقية في شركة فرويتال كوكا كولا SPA

- قيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة الخطية بين إدارة سلسلة الامداد والإستراتيجية التسويقية للمؤسسة بلغت (3.412) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تناسبية طردية قوية بين المتغيرين.
- وعليه فحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض فرضية العدم (H^0) التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة سلسلة الامداد وبين الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة في المؤسسة محل الدراسة، ونقبل الفرضية البديلة (H^1) التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة سلسلة الامداد وبين الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، حيث أن كافة نتائج الاختبارات السابقة أكدت على أن إدارة سلسلة الامداد لها علاقة قوية بإدارة الاستراتيجية وهذا يعني أن إدارة سلسلة الامداد تعتبر عنصرا حاسما في خلق وتحقيق الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة.
- 2. إختبار الفرضية الرئيسية (H^0):
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير سلسلة الامداد والإستراتيجية التسويقية للمؤسسة محل الدراسة.
- وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة فيما إذا كانت توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير سلسلة الامداد كمتغير رئيسي مستقل وبين الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة كمتغير تابع، ومن خلال الجدول (11) أظهرت الإختبارات الإحصائية النتائج الآتية:
- قيمة معامل الإرتباط (r) بين متغير تطوير سلسلة الامداد ومتغير الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة بلغ (0.218) بمستوى دلالة بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.
- نسبة (r^2) الذي يفسره تطوير سلسلة الامداد (المتغير الرئيسي المستقل) من الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة (المتغير التابع) بلغت 4.8% وهي نسبة تعتبر منخفضة.
- قيمة (b) المحسوبة لتأثير تطوير سلسلة الامداد في الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة بلغت (-0.251)، بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تأثير عكسي بين المتغيرين.
- قيمة (t) المحسوبة لتأثير تطوير سلسلة الامداد في الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة بلغت (-1.485) بمستوى دلالة محسوب (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود تأثير للرضا الوظيفي كمتغير رئيسي مستقل في الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة كمتغير تابع.
- قيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة الخطية بين تطوير سلسلة الامداد والإستراتيجية التسويقية للمؤسسة بلغت (2.205) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تناسبية طردية قوية بين المتغيرين.

الفصل الثاني: واقع إدارة سلسلة الإمداد والإستراتيجية التسويقية في شركة فرويتال كوكا كولا SPA

وعليه فحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض فرضية العدم (H^0) التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير سلسلة الامداد وبين الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة في المؤسسة محل الدراسة، ونقبل الفرضية البديلة (H^1) التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير سلسلة الامداد وبين الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، حيث أن كافة نتائج الاختبارات السابقة أكدت على أن تطوير سلسلة الامداد لها علاقة قوية بإدارة الاستراتيجية وهذا يعني أن تطوير سلسلة الامداد تعتبر عنصرا حاسما في خلق وتحقيق الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

تعتبر شركة فرويتال كوكا كولا من الشركات الرائدة في السوق المحلية واحتلالها لهذه المكانة يخولها لأن تكون من المنافسين الأقوياء الذين ينشطون معها في نفس المجال، كما أن الخبرة والسمعة العالمية التي اكتسبتها من الشركة الأم كوكا كولا مكنها من الانفراد بالصدارة وتحسين أدائها بشكل مستمر ومتسارع بالإضافة إلى كونها تتحكم في نظم وأساليب الإنتاج والتسويق واهتمامها بالبحث والتطوير جعلها ميزة تنافسية مستدامة، وفي ما يخص إدارة سلسلة الإمداد الخاصة لهذه الشركة فهي تعتبر سلسلة حديثة متطورة وفعالة، وهي السبابة في مجال الإمداد واللوجيستيك على المستوى المحلي، وهذا ما مكنها من استغلال هذا السبق في تطوير الاستراتيجيات التسويقية التي تعتمدها الشركة.



مختصة



خاتمة:

تمحور موضوع البحث حول إدارة سلسلة الإمداد وعلاقتها بالإستراتيجية التسويقية للمؤسسة في محاولة منا لربط ما تناولته بعض الدراسات النظرية بما هو موجود على أرض الواقع، وذلك بمعالجة مشكلة أساسية تتعلق بمدى مساهمة إدارة سلسلة الإمداد في إعطاء قوة داعمة لصياغة وتبني إستراتيجية تسويقية ناجحة في ظل الانفتاح على المنافسة والانتقال إلى اقتصاد السوق.

وخدمة لطبيعة موضوع دراستنا وبعد التفصيل في الجوانب النظرية للبحث، والتي من خلالها سلطنا الضوء على كل ما يتعلق بالإمداد وإدارة سلسله، وكل ما يتعلق بأنشطته، أهميته وأهدافه، إلى جانب علاقة الإمداد لوظيفة التسويق ثم الانتقال لتحديد ماهية الإستراتيجية التسويقية، أنواعها، وخصائصها وطرق صياغتها ومبادئها وكيفية اختيار الإستراتيجية الناجحة للمؤسسة.

أيضا تطرقنا إلى علاقة الإمداد بالإستراتيجيات التسويقية ومن ثم محاولة إسقاط الجوانب النظرية على أرض الواقع، ثم اختيار ميدان الدراسة على أساس توفر جملة من الخصائص التي تتماشى وطبيعة موضوع دراستنا، فكان اختيار شركة "فرويتال كوكاكولا" راجع إلى طبيعة السوق الذي تنشط فيه والذي يتميز بوجود منافسة شديدة أيضا لما لهذه الشركة من سمعة وتاريخ ومكانة، حيث أنها من بين السباقين في مجال الإمداد واللوجيستيك وهو ما يساعدنا على معرفة العلاقة بين إدارة سلسلة الإمداد والإستراتيجيات التسويقية من خلال هذه الشركة.

وبعد التشخيص الداخلي لهذه الشركة تبين أنها تمتلك نقاط قوة وتستغل معظمها، ولها نقاط ضعف وتستدرك معظمها لما لها من نظام معلومات متطور وفعال يجعلها متحركة في بيئتها الداخلية والخارجية.

ومن خلال تحليل البيانات الإحصائية للشركة محل الدراسة اتضح أنه توجد علاقة ضعيفة نسبيا بين إدارة سلسلة الإمداد والإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، في حين أن هناك تأثير نسبي لإدارة سلسلة الإمداد على وظيفة التسويق ككل ويوجد تأثير ضعيف أيضا لتطوير سلسلة الإمداد على الإستراتيجية التسويقية لشركة فرويتال كوكا كولا، أيضا من خلال تحليل نتائج الإستبيان اتضح لنا أنه يوجد تأثير نسبي لإدارة سلسلة الإمداد في بناء وصياغة الإستراتيجية التسويقية الناجحة في المؤسسة، وعليه لا يمكننا تأكيد فرضيات الدراسة المطروحة سلفا أي أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة سلسلة الإمداد والإستراتيجية التسويقية للمؤسسة في الشركة محل الدراسة.

كما يمكن تقديم جملة من النتائج على ضوء ما تم استخلاصه من الجانبين النظري والتطبيقي.

1/ النتائج النظرية:

* الإدارة الفعالة لسلاسل الإمداد تمكن المؤسسة من رصد كل التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لها.

* الإستراتيجية التسويقية المبنية على أساس الإمكانيات المتاحة والمعلومات الواردة من خلال إدارة سلسلة الإمداد هي إستراتيجية ناجحة وتحقّق المركز التنافسي للمؤسسة.

* المفهوم الحديث للإمداد يبرز تعقد نشاطاته وصعوبة التحكم فيها، وفي تدفق المعلومات على سلاسل الإمداد كما تحتاج إدارة الإمداد إلى كفاءات واعية بدورها في هذه السلاسل، وهو من أهم النشاطات التي تحتاجها الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

* يعمل الإمداد على تحقيق التوازن بين العرض والطلب من خلال تحقيق جملة من المنافع الزمنية والمكانية والشكلية للمؤسسة، كما تضيف أنشطة الإمداد قيمة لمنتجات المؤسسة من خلال تقديم جملة من الخدمات المتعلقة بهذه المنتجات والتي يحتاج إليها العملاء.

* يعد بناء الإستراتيجية مروراً بمختلف مراحلها، أداة مهمة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها والتي من بينها تدعيم المركز التنافسي لها في السوق وزيادة حصتها منه، وتعتبر الميزة التنافسية التي تختلف مصادرها وتتنوع واحداً من أهم عوامل تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.

* يعد الإمداد أحد مصادر تحقيق الميزة التنافسية إذا ما تم تخطيطه بشكل صحيح واستراتيجي، باعتباره نظام يخدم كل أطراف التبادل، وقد تم تحديد دوره في مختلف الإستراتيجيات التسويقية للمؤسسة، فالإمداد وإدارة سلسله هو نشاط داعم للإستراتيجية التسويقية في المؤسسة.

2/ النتائج الميدانية للبحث:

* تعطي الشركة أهمية لبعض مقترحات العملاء، حيث تعمل بشكل دائم على معالجة الشكاوي المقدمة من قبلهم وتقوم بتلبية رغباتهم دائماً، فهي تولي أهمية لبعض الأدوار التي يمكن من خلالها تدعيم مركزها التنافسي كالترويج لمنتجاتها.

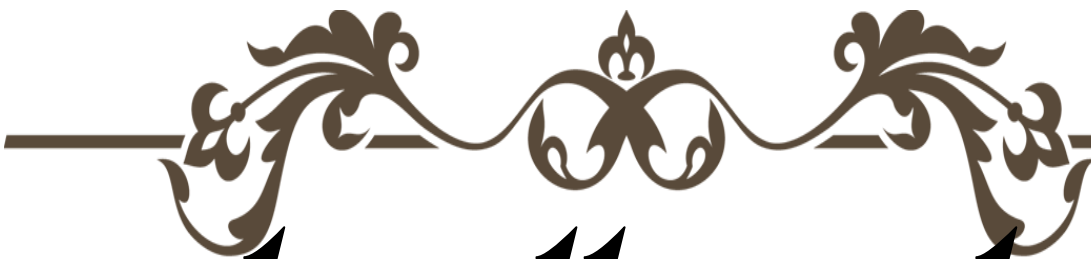
* تقوم الشركة بتسليم منتجاتها إلى العملاء في الوقت والمكان المناسبين، وبشكل منظم وفي حالة جيدة وبأدنى معدلات من التلف، هذا ما يضمن وفاء الزبائن للشركة.

* وجود ثقافة وفكرة الإمداد بالشركة الاقتصادية محل الدراسة، وكذلك وجود المفاهيم الصحيحة للإمداد وعلى كل المستويات وهذا نتيجة قيامها بالأبحاث المتواصلة في هذا المجال.

* بيّنت الدراسة أنّ الشركة تمتلك وظيفة إمداد فعالة ومتطورة.

3/ الاقتراحات والآفاق:

- * الاهتمام أكثر بتخصيص الإمداد بالجامعات الجزائرية، وذلك لتغطية العجز الكبير في هذا المجال.
- * التنسيق بين المتعاملين والعمل بمبدأ الإمداد المتكامل والمشارك، وكذلك إقامة الشراكة مع الجامعات وذلك لسد الفجوة بين الجامعة الجزائرية وواقع الشغل بالمؤسسات الاقتصادية، وبقاء هذه الأخيرة على اتصال دائم مع ما هو جديد.
- * تشجيع الاستثمار في الإمداد عن طريق جذب متعاملي الإمداد دوليين، هذا يساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية في مختلف المجالات.
- * إنشاء مواقع انترنيت متخصصة والسعي إلى جعلها أكثر حيوية على طريق التجديد الدوري للمعلومات.
- * إنّ مجال الإمداد واللوجيستيك هو موضوع حديث، أثبتت الدراسات فعاليته في المؤسسات العالمية، وهو ما يجعل منه موضوعا قابلا للإثراء والتعمق والتطوير.



قائمة المراجع



قائمة المراجع

أولاً-الكتب:

- 1- تفيد علي هلال، إدارة المواد والإمداد، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، 2002.
- 2- خيضر كاظم حمود وروان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء، الأردن، 2010.
- 3- د.شفيق ابراهيم حداد، اساسيات التسويق، دار و مكتبة الحامد للنشر، عمان، 1998.
- 4- علي الشرفاوي، إدارة المخازن، المكتب العربي الحديث، مصر، 1998.
- 5- علي كساب، دروس تسيير المحزونات، جامعة الجزائر، 2001.
- 6- مارك داي وآخرون، تر: خالد العامري، إدارة المشتريات، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 7- محمد حسان، إدارة الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية الإسكندرية 2009، ص36-37.
- 8- محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق، مدخل معاصر، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، 2008.
- 9- محمد عبيدات، هاني الضمور وشفيق حداد، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الثالثة، 2003.
- 10- محمد فريد الصحن، التسويق، دار الجامعية، 1999، مصر.
- 11- محمود عساف، أصول التسويق، مكتبة عين الشمس، القاهرة، دس.
- 12- مصطفى محمود أبو بكر، مدخل تطبيقي في إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، إسكندرية ، الدار الجامعية، 2004.

ثانياً-المذكرات:

- 1- شيفارة هجيرة: الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة (ENCG)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005م.
- 2- لعرج مجاهد نسيم، دور إدارة سلسلة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية باستخدام الأساليب الكمية، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية الاقتصاد، الجزائر، 2010.
- 3- محمد شيخ ديب، صلاح. استخدام نموذج برمجة الأهداف في إدارة سلسلة الإمداد: دراسة تطبيقية على قطاع الغزل والنسيج في مصر، أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر، 2004.
- 4- مصطفى عبده نور، الإستراتيجيات التسويقية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات المحدودة زين، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، قسم إدارة الأعمال، السودان، 2015.
- 5- نور الدين ملياني، أثر سلسلة التوريد على الأداء، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018/2017.

6- نور الهدى بوهنتالة، دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة باتنة، 2008_2009.

7- وزار إبراهيم، دور الإمداد في تحسين الميزة التنافسية، دراسة حالة ملبنة الإخوة بن عولة بمارونة غيلزان، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم العلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018/2017.

ثالثا: المجالات:

- 1- خبراء المؤسسة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات والاتجاهات والأساليب الحديثة لإدارة المشتريات والمخازن باستخدام النظام اللوجستي.
- 2- مجلة المؤسسة الصادرة في مارس 2017.
- 3- ممدوح عبد العزيز الرفاعي، أساسيات إدارة سلاسل الإمداد، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 114، مصر، 2006.

رابعا: الملتقيات:

- 1- أحمد سميد. مصطفى، مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الرابع حول استراتيجيات تطوير مفاهيم وأساليب التسويق في منشآت الأعمال العربية، مصر، 2000.
- 2- محمد بن عبد الله عوض: استراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي -الواقع وآفاق التطوير-، الشارقة، 2002.

خامسا: من الأنترنت:

- 1- محمد شوقي محمد، التنبؤ الأساس والمناهج والخطوات والشروط"، التنبؤ - السلاسل الزمنية - منتديات الإحصائيون العرب:

2019-04-07 horizon des ventes/prévision www.google.ae/14:30

- 2- ابتهاج فارس جاسم الحسون، مفهوم الإستراتيجية التسويقية، جامعة بابل، قسم العلوم المالية والمصرفية، محاضرة متوفرة على الموقع، <http://business.uobabylon.edu.iq/lecture.aspx?fid=9&lcid=75116>، أطلع عليه يوم: 2019/004/14.

3 - [http://www.masterfrance.fr/presse/strategie 20%logistique% 2010%2007%PDF](http://www.masterfrance.fr/presse/strategie%20%logistique%2010%2007%PDF)



العلم حقا



الملحق رقم 01: يمثل استبيان الدراسة.

جامعة الجبيلي بونعامة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال



الموضوع: استبيان

السادة والسيدات العاملین بالمؤسسة

يشرفنا أن يكون في متناولكم هذا الاستبيان المصمم لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة حالة نقوم بإعدادها ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال بعنوان إدارة سلسلة الإمداد وعلاقتها بالإستراتيجية التسويقية للمؤسسة دراسة حالة شركة فرويتال كوكاكولا.

لذا نتمنى أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم، ونرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلته، فمشاركتكم ضرورية باعتباركم ركيزة أساسية لنجاح الدراسة، ونحيطكم علما أن هذا الاستبيان لن يتم استغلاله إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم منا خالص التقدير والامتنان لحسن تعاونكم.

تحت إشراف الأستاذ:

* كريم بومازونة

من إعداد الطلبة:

* سعيد الرحماني محمود

* بن جداه التوفيق

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الجنس: ذكر أنثى

الفئة العمرية: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكثر من 50 سنة

الحالة الاجتماعية: أعزب/عزباء متزوج (ة) أرمل (ة) مطلق (ة)

المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي أخرى

الرتبة الوظيفية: إطار عنصر تحكم عون تنفيذ

الخبرة العملية: أقل من 5 سنوات من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

ثانيا: محاور البحث

المحور الأول: إدارة سلسلة الإمداد في شركة فرويتال كوكاكولا.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تسعى الشركة إلى تصميم سلسلة إمداد تأخذ بعين الإعتبار تنظيم المخزون.					
02	تسعى الشركة إلى تصميم سلسلة امداد تأخذ بعين الإعتبار الإستخدام الأمثل لأنشطة النقل					
03	تسعى الشركة من خلال سلسلة امدادها تلبية معظم احتياجات العملاء.					
04	تسعى الشركة إلى تصميم نظام امداد فعال لتجهيز ومعالجة الطلبات					
05	تسعى الشركة إلى الإستخدام الفعال والكفئ للأصول من خلال إدارة سلسلة الإمداد.					
06	تتبنى الشركة سلسلة امداد ذات كفاءة وفعالية.					
07	الشركة قادرة على استعمال قدراتها من أجل تطوير أنشطة سلسلة الإمداد بأقل التكاليف					
08	تملك الشركة مهارات متعلقة بالمراقبة والتخطيط والتي تعتبر كأساس في تسيير تكاليف سلسلة الإمداد.					
09	تتبع الشركة سلسلة امداد تضمن خفض التكلفة الكلية للمواد والخدمات.					
10	تسعى الشركة إلى خلق تفاعل بين الموردين والعملاء من خلال سلسلة إمداد فعالية.					

المحور الثاني: تطوير سلسلة الإمداد في شركة فرويتال كوكاكولا

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تسعى الشركة للتحسين المستمر لسلسلة الإمداد الخاص بها					
02	تستغل الشركة تكنولوجيا معلومات حديثة لإدارة سلسلة الإمداد الخاص بها					
03	تتبع الشركة نظام مفتوح يسمح بمشاركة المعلومات بين كل عناصر السلسلة.					
04	تتميز إدارة سلسلة الغمداد الخاصة بالشركة بالمرونة					

المحور الثالث: علاقة إدارة سلسلة الإمداد بالإستراتيجية التسويقية لشركة فرويتال كوكاكولا

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تحلل الشركة وتدرس المعلومات الواردة إليها من السوق وتستغلها.					
02	للشركة القدرة على معرفة السوق.					
03	تولي الشركة اهتماما كبيرا بعملية التنبؤ بالطلب.					
04	تقوم الشركة بوضع بدائل استراتيجيات تسويقية حول الأحداث المستقبلية في السوق.					
05	لإدارة سلسلة الإمداد الأثر البالغ في رسم الإستراتيجية التسويقية للشركة.					
06	إدارة سلسلة الإمداد أداة فعالة لجميع ومعالجة المعلومات الخاصة بالمنافسين.					
07	إدارة سلسلة الإمداد الخاصة تساعد على رصد التهديدات التي قد تواجه الشركة.					
08	إدارة سلسلة الإمداد تساعد على اقتناص الفرص المتاحة للشركة.					
09	تتبنى الشركة استراتيجيات تسويقية بناء على المعلومات الواردة من وظيفة الإمداد.					
10	وجود سلسلة إمداد فعال يساهم في وضوح أهداف الشركة.					

Fréquences

	Statistiques			
	Valide	N Manquant	Moyenne	Ecart type
A1	46	0	3,7609	,99297
A2	46	0	3,9783	,82970
A3	46	0	3,6087	,82941
A4	46	0	3,6304	,90330
A5	46	0	3,1957	1,04604
A6	46	0	3,8261	,99564
A7	46	0	3,8696	,97999
A8	46	0	3,9130	,75502
A9	46	0	3,7174	,98122
A10	46	0	3,8261	1,03932

Fréquences

	Statistiques			
	Valide	N Manquant	Moyenne	Ecart type
B1	46	0	3,8261	1,08124
B2	46	0	4,1522	,66558
B3	46	0	3,8043	,77802
B4	46	0	3,8696	,97999

Fréquences

	Statistiques			
	Valide	N Manquant	Moyenne	Ecart type
X1	46	0	3,3043	1,20866
X2	46	0	3,1522	1,21046
X3	46	0	3,7826	1,13359
X4	46	0	4,0870	1,00722
X5	46	0	3,9783	,88164
X6	46	0	4,0217	1,10532
X7	46	0	3,5435	1,12953
X8	46	0	4,2174	,86700
X9	46	0	3,7391	1,10423
X10	46	0	3,8043	1,20406

Test T**Statistiques sur échantillon uniques**

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
A2	46	3,9783	,82970	,12233
B2	46	4,1522	,66558	,09813
X8	46	4,2174	,86700	,12783

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
A2	7,997	45	,000	,97826	,7319	1,2247
B2	11,741	45	,000	1,15217	,9545	1,3498
X8	9,523	45	,000	1,21739	,9599	1,4749

Reliability

[DataSet1] C:\Users\RABAH\Pictures\RABAH.sav

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	46	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	46	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.709	24

T-Test

One-Sample Statistics						
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean		
A2	46	3.9783	.82970	.12233		
Test Value = 3						
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
A2	7.997	45	.000	.97826	.7319	1.2247

One-Sample Test

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
B2	46	4.1522	.66558	.09813

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
B2	11.741	45	.000	1.15217	.9545	1.3498

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X8	46	4.2174	.86700	.12783

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X8	9.523	45	.000	1.21739	.9599	1.4749

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	AA ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: XX

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.268 ^a	.072	.051	.73692

a. Predictors: (Constant), AA

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.853	1	1.853	3.412	.071 ^b
	Residual	23.894	44	.543		
	Total	25.747	45			

a. Dependent Variable: XX

b. Predictors: (Constant), AA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	5.173	.771		6.709	.000
	AA	-.378	.205	-.268	-1.847	.071

a. Dependent Variable: XX

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	BB ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: XX

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.218 ^a	.048	.026	.74649

a. Predictors: (Constant), BB

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.228	1	1.228	2.205	.145 ^b
	Residual	24.519	44	.557		
	Total	25.747	45			

a. Dependent Variable: XX

b. Predictors: (Constant), BB

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
		Beta				
1	(Constant)	4.745	.670		7.080	.000
	BB	-.251	.169	-.218	-1.485	.145

a. Dependent Variable: XX

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	AA ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : BB

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,431 ^a	,185	,167	,60126

a. Prédicteurs : (Constante), AA

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,620	1	3,620	10,015	,003 ^b
	de Student	15,907	44	,362		
	Total	19,527	45			

a. Variable dépendante : BB

b. Prédicteurs : (Constante), AA

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,942	,629	3,086	,004
	AA	,528	,167	,431	,003

a. Variable dépendante : BB