



الفصل الثاني عشر: قنوات التوزيع

العنوان	رقم الصفحة
مقدمة	4
1. تعريف قنوات التوزيع	4
Definition of distribution channels	
2. أهمية قنوات التوزيع	5
Importance of distribution channels	
3. مستويات قنوات التوزيع	6
Distribution channel levels	
1.3 قناة التوزيع المباشر / البيع المباشر	7
2.3 قناة التوزيع غير المباشر	7
3.3 التوزيع متعدد القنوات	8
4. العوامل المؤثرة في اختيار قنوات التوزيع	8
Factors affecting distribution channel selection	
1.4 العوامل المتعلقة بالسوق	8
2.4 العوامل المتعلقة بالمنتج	9
3.4 العوامل المتعلقة بالوسطاء	9
4.4 العوامل المتعلقة بالشركة	10
5. كثافة التوزيع	10
Distribution intensity	
1.5 التوزيع المكثف	10
2.5 التوزيع الانتقائي	11
3.5 التوزيع الحصري	11
6. نزاع القنوات	11
Channel conflict	
1.6 أنواع النزاع وأسبابه	12
2.6 إدارة النزاعات	12
7. الرقابة على القنوات والتحكم فيها	13
Control over distribution channels	
المراجع المستخدمة في الفصل	14
8. مقترحات وتمارين	15

الكلمات المفتاحية:

الوسيط، الوسيط التجاري، الوكيل، مستوى القناة، التوزيع المكثف، التوزيع الانتقائي، التوزيع الحصري، نزاع القنوات، إدارة قناة التوزيع.

ملخص:

يبدأ الفصل بتعريف قنوات التوزيع وبيان أهميتها بالنسبة للشركات والمستهلكين. ينتقل لاحقاً لشرح مستويات القنوات والعوامل المتعلقة بالسوق، والمنتج، والوسيط، والشركة المؤثرة في اختيار القناة. يتطرق الفصل بعدها إلى استراتيجيات التوزيع المكثف والانتقائي والحصري المرتبطة بتحديد كثافة التوزيع. يتناول الفصل أيضاً موضوع نزاع القنوات بنوعيه الأفقي والعمودي وكيفية إدارته. وينتهي بالحديث عن كيفية التحكم في أداء القنوات.

أهداف تعليمية:

بعد اطلاع الطالب على مضمون ومحتوى هذا الفصل، ستتوافر لديه القدرة على تحقيق الأهداف التالية:

- استيعاب مفهوم قناة التوزيع ومستوياتها
- التعرف على أنواع الوسطاء
- فهم استراتيجيات التوزيع
- إدراك أسباب نشوء النزاعات ضمن القناة وكيفية التعامل معها
- استيعاب طرق التحكم في أداء أعضاء قناة التوزيع

المخطط:

1. تعريف قنوات التوزيع Definition of distribution channels
2. أهمية قنوات التوزيع Importance of distribution channels
3. مستويات قنوات التوزيع Distribution channel levels
 - قناة التوزيع المباشر / البيع المباشر Direct channel
 - قناة التوزيع غير المباشر Indirect distribution channel
 - التوزيع متعدد القنوات Multi-distribution channels
4. العوامل المؤثرة في اختيار قنوات التوزيع Factors affecting distribution channel selection
 - العوامل المتعلقة بالسوق Market-related factors
 - العوامل المتعلقة بالمنتج Product-related factors
 - العوامل المتعلقة بالوسطاء Middlemen-related factors
 - العوامل المتعلقة بالشركة Company-related factors
5. كثافة التوزيع Distribution intensity
 - التوزيع المكثف Intensive distribution
 - التوزيع الانتقائي Selective distribution
 - التوزيع الحصري Exclusive distribution
6. نزاع القنوات Channel conflict
 - أنواع النزاع وأسبابه Channel types and causes
 - إدارة النزاعات Managing conflicts
7. الرقابة على القنوات والتحكم فيها Control over distribution channels

مقدمة

تعتبر القرارات المتعلقة بالتوزيع وقنواته من أهم القرارات الاستراتيجية بالنسبة للعديد من المسوقين. فمنذ الثمانينات وحتى يومنا هذا أصبح التوزيع من الأمور التي تمكن الشركات من الحصول على ميزات تنافسية دائمة في الأسواق. تعلمت الشركات إذاً أن التوزيع يعتبر أمراً حيوياً للنجاح والبقاء في مختلف الأسواق. ويعد مجال التوزيع في حالة تغير وربما تحول أيضاً مع انتشار استخدام الإنترنت والتسويق الإلكتروني. ويتمثل دور التوزيع داخل المزيج التسويقي في نقل المنتج إلى السوق المستهدفة وترتيب بيعه ونقل الملكية من الشركة المنتجة إلى المستهلك النهائي. ومن الوظائف الأخرى الشائعة في هذا المجال، ترويج المنتج داخل المتاجر وتخزينه وتخفيف المخاطر المالية أثناء التوزيع. يبدأ هذا الفصل بتعريف قنوات التوزيع وبيان أهميتها. ثم ينتقل لشرح مستويات القنوات والعوامل المؤثرة في اختيار القناة. يتطرق الفصل لاحقاً إلى تعريف الاستراتيجيات المتعلقة بكثافة التوزيع. وينتهي بالحديث عن نزاع القنوات وكيفية إدارتها والتحكم بها.

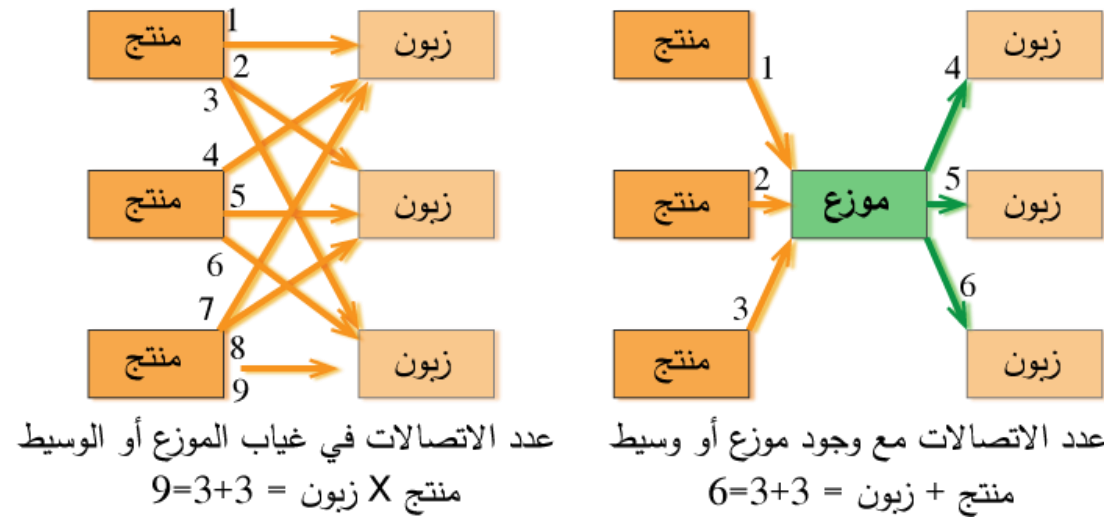
1. تعريف قنوات التوزيع

يمكن تعريف القناة التسويقية Marketing channel أو قناة التوزيع Distribution channel على أنها مجموعة من المنظمات التسويقية التي تعمل على تحسين تدفق المنتجات والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستخدم التجاري. في هذا السياق، لا يقوم معظم المنتجين بالبيع بشكل مباشر للمستهلكين النهائيين بل يستخدمون في ذلك وسيطاً أو مجموعة من الوسطاء الذين يؤدون مجموعة متنوعة من المهام التسويقية. يشكل هؤلاء الوسطاء القناة التسويقية أو قناة التوزيع. ويتم تصنيف الوسطاء Middlemen بشكل عام على أساس ما إذا كانوا يحصلون على ملكية المنتجات التي يتم توزيعها أم لا. حيث يطلق اسم الوسطاء التجاريين Merchant middlemen على الوسطاء الذين يحصلون على ملكية المنتجات التي يساعدون في تسويقها (كتجار الجملة والمفرق). أما الوكلاء Agent middlemen فلا يحصلون على ملكية المنتج وإنما يقومون بالتفاوض وترتيب نقل الملكية كما في حالة الوساطات العقارية، ووكلاء الشركات المصنعة، ووكلاء السفر.

2. أهمية قنوات التوزيع

تلعب قنوات التوزيع دوراً أساسياً في الاستراتيجية التسويقية للشركة فعن طريقها يتم توفير المنتجات والخدمات للمستهلك النهائي. وبشكل عام، تؤدي قنوات التوزيع عدة وظائف رئيسية:

- تسهيل قنوات التوزيع عملية التبادل من خلال تقليص الاتصالات الضرورية في السوق لإنجاز البيع (شكل 1.12)



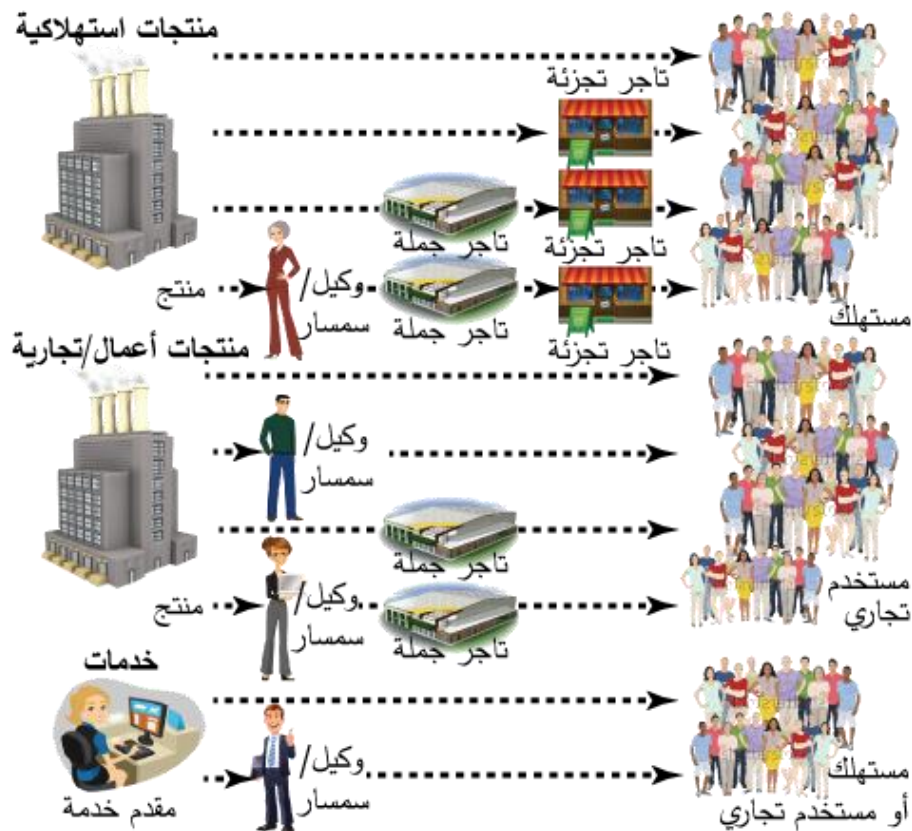
شكل 1.12. دور الوسيط في تسهيل عملية التبادل

- توفير مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات التي يحتاجها المستهلك: يقوم كل منتج بتقديم عدد محدود من المنتجات والخدمات، في حين قد يحتاج المستهلك إلى مجموعة واسعة ومتنوعة من المنتجات والخدمات. يقوم الموزع إذا بردم هذه الفجوة بين حاجات كل من المنتج والمستهلك
- تعريف معايير التبادل: من خلال تحديد المتوقع من المنتج وكيفية تنفيذ عملية التبادل. إذ يسعى أعضاء القناة لتعريف وتحديد شروط الدفع، ومواعيد التسليم، والأسعار، والكميات المشتراة، وغيرها من الشروط. يساعد هذا التعريف على زيادة عدالة وكفاءة التبادلات
- تسهيل عملية البحث لكل من البائعين والمشتريين: حيث يبحث المشترون عن منتجات وخدمات محددة تلبي احتياجاتهم، فيما يسعى البائعون لمعرفة ما يريده المشترون. تجمع القنوات بين البائعين والمشتريين لإتمام عملية التبادل
- الموافقة بين الكمية المنتجة والكمية المطلوبة للاستهلاك: يقوم المنتجون بتصنيع كميات كبيرة من المنتجات للاستفادة من اقتصاد الوفرة وتخفيض التكاليف. بالمقابل، قد لا يحتاج المستهلك سوى إلى وحدة واحدة من المنتج عند القيام بعملية الشراء. يساعد الوسطاء ضمن قناة التوزيع على حل هذه الفجوة المتعلقة بالكمية بين المنتج والمستهلك

- **التخزين:** بما أن المنتج لا يستطيع في معظم الأحيان الإنتاج بحسب الطلب، تقوم قناة التوزيع بتخزين المنتجات لتلبية عملية الشراء والاستخدام المستقبلية (لاحظ أن هذه الوظيفة ترتبط بالمنتجات الملموسة فقط وليس بالخدمات)
- **التوافق مع أماكن تواجد المستهلكين:** يتواجد المنتجون والمستهلكون عادةً في أماكن متباعدة جغرافياً. لحل هذه المشكلة، تقوم القناة بتوفير المنتجات في أماكن تواجد المستهلكين
- **تقديم الخدمات:** تضيف القنوات قيمةً إلى المنتج من خلال تقديم خدمات مساعدة كالتأمين، وتسهيلات الدفع، والتوصيل، وخدمات ما بعد البيع، وغيرها

3. مستويات قنوات التوزيع

يشكل المنتج والمستهلك النهائي مكونين أساسيين في كل قناة توزيع. ويشير عدد مستويات الوسيط ضمن القناة إلى طول القناة. ويمكننا التمييز بين أنواع مختلفة من القنوات بحسب مستويات القنوات.



شكل 2.12. مستويات قنوات التوزيع

1.3. قناة التوزيع المباشر/البيع المباشر

تعتبر قناة التوزيع المباشر Direct channel (منتج ← مستهلك) أقصر قنوات التوزيع وأبسطها. يطلق على هذه القناة أحياناً اسم القناة ذات المستوى صفر Zero-level channel. يتم نقل المنتجات في هذه القناة مباشرةً من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم دون الاستعانة بالوسطاء. تشكل هذه القناة جزء من استراتيجية البيع المباشر direct selling التي تقوم بخلق اتصال بيعي مباشر مع المشتريين.

يلعب البيع المباشر دوراً هاماً في تسويق الأعمال B2B marketing. حيث يتم بيع معظم التجهيزات، والمكونات، والمواد الأولية مباشرة من المنتج إلى المشتري. بالإضافة إلى ذلك، يلعب البيع المباشر دوراً هاماً أيضاً في أسواق المنتجات الاستهلاكية. حيث طورت العديد من العلامات التجارية مثل Avon و Tupperware شبكات من الممثلين المستقلين الذين يقومون ببيع منتجاتها مباشرة إلى المستهلكين. وتشكل الإنترنت والبريد العادي قناتي بيع مباشر آخرين للمشتريات التجارية B2B والاستهلاكية B2C.

2.3. قناة التوزيع غير المباشر

لا تقدم قنوات التوزيع المباشر حلاً عملياً لمشكلات التوزيع في الكثير من الأحيان. فقد يكون المنتج موجهاً لأسواق متباعدة جغرافياً ضمن البلد الواحد أو عبر العالم، أو أنه قد يكون موجهاً لعدد كبير من المستخدمين المحتملين. كما يمكن أن يعتمد المنتج على الشراء المتكرر. قد يجد مصنعو مثل هذه المنتجات في استخدام الوسطاء التسويقيين حلاً أكثر فعالية، وأقل كلفة، وأقل استهلاكاً للوقت من التوزيع المباشر. يشير عدد المستويات الوسيطة في هذه القنوات إلى مستوى القناة. ومن أشكال هذه القنوات نذكر:

- منتج ← تاجر تجزئة ← مستهلك: حيث يقوم العديد من تجار التجزئة بالشراء مباشرة من المصنعين والمنتجين الزراعيين
- منتج ← تاجر جملة ← تاجر تجزئة ← مستهلك: تعتبر هذه القناة من أكثر القنوات من حيث الجدوى الاقتصادية بالنسبة للعديد من الشركات العاملة في مجال المنتجات الاستهلاكية الميسرة (المواد الغذائية، المحارم الورقية)
- منتج ← وكيل ← تاجر تجزئة ← مستهلك: يفضل العديد من المنتجين الاعتماد على الوسطاء الوكلاء عوضاً عن تجار الجملة للوصول إلى سوق التجزئة. تستخدم Clorox مثلاً وكيلاً هو Acosta (وكيل للأغذية) للوصول إلى تجار التجزئة

- منتج ← وكيل ← مستهلك: يساعد الوكلاء الشركات المنتجة للخدمات مثلاً في بيع خدماتها للمستهلكين النهائيين وخاصة في مجال السفر والسياحة، والفنادق، ووسائل الإعلان، والتأمين. وقد أدى التطور الكبير في تكنولوجيا الاتصالات إلى تسهيل تعامل العملاء بشكل مباشر مع الشركات المنتجة للخدمات مما بات يهدد دور الوكلاء في عملية التوزيع ويجب التنبيه إلى أن زيادة عدد المستويات في القناة يعني تحكماً أقل بالقناة وتعقيداً أكبر فيما يتعلق بتدفق المنتجات، والمدفوعات، والمعلومات، ونقل الملكية.

3.3. التوزيع متعدد القنوات

يمكن للشركات أن تستخدم أكثر من نوع واحد من القنوات للوصول إلى أسواقها المستهدفة. ويشتمل أحد الاتجاهات على بيع نفس العلامة التجارية لسوق واحدة من خلال القنوات المتنافسة، ويطلق على ذلك أحياناً اسم التوزيع المزدوج Dual distribution. تستخدم Nordstrom مثلاً ثلاث قنوات لتوزيع منتجاتها، فهي تباع عبر متاجر التجزئة، والكتالوجات، والإنترنت. يستخدم المسوقون القنوات المتعددة أو التوزيع متعدد القنوات لتحسين تغطية السوق أو لتحسين التناسب بين جهود الشركة وتكاليفها.

4. العوامل المؤثرة في اختيار قنوات التوزيع

توجد العديد من العوامل التي تؤثر في اختيار قناة التوزيع. يتعلق بعض هذه العوامل بالسوق الذي تعمل الشركة فيه. وقد يلعب المنتج نفسه أحياناً دوراً محورياً في اختيار القناة. وقد تستند الشركة في قرارها المتعلق باختيار القناة على حجم القناة وقدراتها التنافسية.

1.4. العوامل المتعلقة بالسوق

- **نوع السوق:** يفضل المشترون التجاريون التعامل بشكل مباشر مع الشركات المنتجة (باستثناء المشتريات الروتينية)، فيما يميل معظم المستهلكين إلى الشراء من متاجر التجزئة. ويميل المسوقون الذين يستهدفون المشتريين التجاريين والمستهلكين النهائيين معاً إلى استخدام أكثر من قناة توزيع واحدة
- **عدد الزبائن المحتملين:** إذا كان عدد الزبائن المحتملين قليلاً، يمكن للشركة أن تستخدم فريق مبيعات خاصاً بها للبيع مباشرة للمستهلكين النهائيين أو المستخدمين التجاريين
- **التركيز الجغرافي للسوق:** عندما يتركز الزبائن في مناطق جغرافية محدودة وقليلة، يكون البيع المباشر عملياً. وفي الحالة العكسية، يكون البيع المباشر غير عملي
- **حجم الطلب:** عندما يكون حجم الطلب أو إجمالي حجم الأعمال التجارية كبيراً يعد التوزيع المباشر اقتصادياً

نلاحظ من كل ما تقدم أن من المنطقي أن يميل مصنعو المنتجات الاستهلاكية إلى المرور عبر الوسطاء وعبر القنوات المتعددة في توزيع منتجاتهم.

2.4. العوامل المتعلقة بالمنتج

- **قيمة الوحدة:** يتم توزيع المنتجات التي لها قيمة وحدة منخفضة من خلال مستوى واحد أو أكثر من الوسطاء. إلا أن هناك استثناءات لذلك في حال كان حجم الطلب كبيراً لأن العميل يقوم بشراء الكثير من الوحدات من المنتج في نفس الوقت من الشركة مباشرة مما يجعل اللجوء إلى البيع المباشر مجدياً اقتصادياً
- **قابلية التلف:** يتم اللجوء عادة إلى قنوات مباشرة أو قصيرة لتوزيع المنتجات القابلة للتلف كمنتجات الألبان والفواكه والخضروات الطازجة واللحوم والأزهار. كما أن المنتجات التي تتأثر بالموضة كالملابس تستعمل قنوات قصيرة أيضاً
- **الطبيعة الفنية:** يتم توزيع المنتجات ذات التكنولوجيا المتقدمة للمستخدمين التجاريين مباشرة. يقوم فريق المبيعات هنا بتوفير خدمات جيدة لما قبل وما بعد البيع. ولا يمكن لتجار الجملة القيام بذلك عادة. أما المنتجات الدائمة التي لا تتمتع بالتعقيد فقد تمر عبر قنوات توزيع طويلة نسبياً

3.4. العوامل المتعلقة بالوسطاء

- **الخدمات المقدمة من الوسيط:** تفضل الشركات الوسطاء الذين يقدمون خدمات تضيفي قيمة مضافة على منتجاتها في حال لم تكن الشركة قادرة على تقديمها لأسباب فنية أو اقتصادية
- **توافر الوسطاء المرغوب فيهم:** قد لا يكون الوسيط المرغوب متاحاً أمام الشركة. وقد يقوم الوسطاء ببيع منتجات منافسة لذا فإنهم قد لا يرغبون في بيع منتجات الشركة. يدفع ذلك الشركات إلى التفكير في اعتماد طرق بديلة وجديدة للتوزيع
- **سياسات المنتجين والوسطاء:** عندما لا يكون الوسطاء على استعداد للانضمام إلى إحدى القنوات، لأن سياساتهم لا تتوافق مع سياسات الشركة المنتجة، يكون لدى الشركة المنتجة خيارات استخدام قنوات أقل. يقوم بعض تجار الجملة أو تجار التجزئة ببيع منتجات الشركة فقط إذا حصلوا على تأكيد بعدم وجود وسطاء منافسين لهم يقومون ببيع هذه المنتجات ضمن نفس المنطقة الجغرافية

4.4. العوامل المتعلقة بالشركة

- **الرقابة على القناة:** تسمح القنوات المباشرة بمراقبة توزيع المنتج وردود فعل المستهلكين والتحكم في هامش الربح وآلية التوزيع من قبل الشركة المنتجة
- **القدرة على الإدارة:** تؤثر الخبرة والإمكانات الإدارية المتاحة للشركة المنتجة في قرار القناة التي سيتم اختيارها. حيث تقوم العديد من الشركات التي تقتصر إلى الخبرة في مجال التوزيع إلى نقل هذه الوظيفة إلى الوسطاء
- **الموارد المالية:** يمكن للشركة التي تمتلك موارد مالية مناسبة تأسيس فريق المبيعات الخاص بها أو اللجوء إلى التوزيع المباشر في السوق المستهدفة. أما الشركات التي لا تمتلك الموارد الكافية فتتميل إلى استخدام الوسطاء للقيام بتوزيع منتجاتها

5. كثافة التوزيع

يعتبر تحديد كثافة التوزيع من القرارات الهامة المتعلقة باستراتيجية التوزيع. وتشير كثافة التوزيع إلى عدد الوسطاء الذين ستستخدمهم الشركة المنتجة لتوزيع منتجاتها في سوق محددة. وتتراوح كثافة التوزيع بشكل عام بين ثلاث مستويات: التوزيع المكثف، والتوزيع الانتقائي، والتوزيع الحصري.

1.5. التوزيع المكثف

يسعى التوزيع المكثف Intensive distribution إلى توزيع المنتج عبر كافة القنوات والمنافذ المتاحة في السوق. يجب أن تتواجد المنتجات هنا في الوقت والمكان المناسبين بالنسبة للمستهلك. تعتبر استراتيجية التوزيع المكثف مناسبة لتوزيع المنتجات الميسرة بشكل عام. يمكن الحصول على Pepsi أو Coca Cola مثلاً من المولات، أو محلات البقالة المنتشرة في الأحياء، أو الأكشاك، أو آلات البيع، أو الباعة المتجولين في الأماكن السياحية والأماكن المزدحمة، أو المطاعم، تسعى هاتان العلامتان التجاريتان إلى توفير منتجاتهما من المشروبات الغازية في كل الأماكن التي قد يتواجد فيها المستهلكون المحتملون. فكلما زاد حجم التعرض لمنتجاتهما كلما زادت مبيعاتهما.

2.5. التوزيع الانتقائي

تختار الشركات التي تعتمد استراتيجية التوزيع الانتقائي Selective distribution عدداً محدوداً من الوسطاء لتوزيع منتجاتها. تتبع العلامة التجارية الإيطالية Gucci منتجاتها من خلال عدد محدود من المحلات المنتشرة في الأسواق.

ومن خلال تخفيض عدد المحلات، يستطيع المسوقون تخفيض التكاليف التسويقية الكلية مع تطوير علاقات عمل قوية ضمن القناة. يوافق الوسطاء المختارون عادةً على الاستجابة لشروط الشركة المنتجة المتعلقة بالإعلان، والتسعير، والعرض المتعلقة بمنتجاتها. تسمح هذه الاستراتيجية للشركة المنتجة بالمحافظة على صورة معينة وبالتحكم والرقابة على تدفق المنتجات وعلى أداء الموزعين.

تستخدم هذه الاستراتيجية بشكل كبير مع منتجات التسوق كالملابس، والأجهزة الإلكترونية، والمفروشات، والأدوات الكهربائية.

3.5. التوزيع الحصري

يمكن للشركات المنتجة أيضاً اللجوء إلى التوزيع الحصري Exclusive distribution من خلال إعطاء حقوق توزيع حصرية لوسيط محدد (تاجر جملة أو تاجر تجزئة) ضمن منطقة جغرافية محددة.

يحصل المنتجون في التوزيع الحصري على أفضل طريقة عرض ممكنة وأفضل تعاون من قبل الوسطاء. كما يسمح التوزيع الانتقائي بالمحافظة على صورة الجودة والفخامة لمنتجات البائع. يخفض التوزيع الحصري أيضاً التكاليف التسويقية لأن الشركة تتعامل مع أقل عدد ممكن من الوسطاء. بالإضافة إلى ذلك، فإن المنتجين والوسطاء يتعاونون في التوزيع الحصري لاتخاذ وتنفيذ القرارات المتعلقة بالإعلان والترويج، والمخزون، والتسعير. تميل العلامات التجارية الفخمة عادةً إلى اعتماد استراتيجية التوزيع الحصري كما في حالة السيارات الفخمة (Audi، Bentley)، والساعات الفخمة (Rolex)، والملابس باهظة الثمن. كما تعتمد المنتجات الخاصة أيضاً هذا النوع من التوزيع عادة.

6. نزاع القنوات

تعمل قنوات التوزيع بشكل جيد عندما يتعاون أعضاؤها للوصول إلى أفضل كفاءة تشغيلية. لكن أعضاء القناة غالباً ما يعملون بشكل مستقل وتنافسي مما قد يؤدي إلى ظهور النزاعات أو الصراعات فيما بينهم.

1.6. أنواع النزاع وأسبابه

يمكن تمييز نوعين من النزاعات ضمن قناة التوزيع: النزاع الأفقي والنزاع العمودي. ينشأ **النزاع الأفقي** أحياناً من عدم التوافق بين أعضاء القناة الواقعين في نفس المستوى ضمن القناة، كتاجري جملة أو أكثر أو كتاجري تجزئة أو أكثر.

أما **الصراع العمودي** فهو صراع ينشأ بين مستويات مختلفة ضمن القناة. وتوجد العديد من الأسباب للصراع العمودي كقيام تاجر التجزئة مثلاً بتطوير علامات تجارية خاصة (تحمل اسم تاجر التجزئة) لمنافسة العلامات التجارية للمنتجين، أو كقيام المنتجين بإنشاء متاجر التجزئة الخاصة بهم أو عند البيع عبر البريد مما يؤدي لخلق المنافسة مع تاجر التجزئة. ويمكن للمنتجين أن يتسببوا في إغضاب تاجر الجملة والتجزئة عندما يحاولون تجاوز الوسطاء والبيع مباشرة للمستهلكين.

ومن أسباب النزاع الأخرى بين أعضاء القناة:

- **عدم التوافق في الأهداف:** قد يرغب المنتج مثلاً في تحقيق تغلغل سريع في السوق من خلال سياسة سعر منخفض. فيما قد يرغب الوسطاء بالمقابل بالعمل مع هوامش ربحية مرتفعة وتحقيق الأرباح على المدى القصير
- **عدم الوضوح في القواعد والأهداف:** يعتبر عدم تعريف حدود العمل الجغرافية وحصص المبيعات من أسباب النزاع الشائعة. كأن ترغب HP في زيادة مبيعاتها من الحواسيب الشخصية عبر قوى البيع لديها، دون تنسيق مع وكيلها الذي قد يرغب في زيادة مبيعاته من المنتج أيضاً
- **اختلاف الإدراك:** قد يكون المنتج متفائلاً حول الوضع الاقتصادي ويطلب من الوسيط زيادة المخزون لديه. أما الوسيط فقد يكون أقل تفاؤلاً أو مائلاً إلى التشاؤم مما يؤدي إلى حدوث نزاع بين الطرفين
- **اعتماد الوسيط على المنتج:** قد يتأثر الوسطاء في حالة التوزيع الحصري بشكل كبير بقرارات المنتج المتعلقة بخصائص المنتج وسعره. يخلق هذا الاعتماد مناخاً خصباً لنشوء النزاعات ضمن القناة

2.6. إدارة النزاعات

توجد طرق متعددة لإدارة النزاعات ضمن القناة، نذكر منها:

- التوافق على الأهداف الرئيسية بين أعضاء القناة سواء كانت البقاء، أو الحصة السوقية، أو الجودة المرتفعة، أو رضا المستهلك
- تبادل الأشخاص بين أعضاء القناة. قد يساعد ذلك على فهم كل طرف لوجهة نظر الطرف الآخر.
- الاشتراك في الجمعيات التجارية
- يمكن للمنظمة أن تكسب تأييد قادة منظمة أخرى من خلال إشراكهم في المجالس الاستشارية أو في مجلس الإدارة وغيرها

- **الدبلوماسية:** حيث يرسل كل طرف شخصاً أو مجموعة من الأشخاص لمقابلة نظرائهم ومحاولة حل النزاع
- **التوسط:** من خلال تدخل طرف ثالث خبير في التوصل إلى تقاطع بين اهتمامات الطرفين المتنازعين
- **التحكيم:** يحدث التحكيم عن قبول الطرفين المتنازعين بعرض حجتهم أمام محكم أو مجموعة محكمين وقبول نتيجة التحكيم
- كما يمكن في النزاعات الشديدة اللجوء إلى الطرق القانونية لحل النزاع

7. الرقابة على القنوات والتحكم فيها

- يختلف المنتجون في مهاراتهم وقدراتهم على إدارة الموزعين. حيث ترغب كل شركة في تنظيم سلوك الأعضاء الآخرين ضمن قناة التوزيع. يتم ذلك من خلال الرقابة على القناة. وقد تكون السلطة شرطاً لازماً للرقابة. تشير **سلطة القناة** إلى القدرة على تغيير سلوك أعضاء القناة والتأثير عليهم. وهناك مصادر متعددة للسلطة التي يمكن للمنتج استخدامها للحصول على تعاون أعضاء القناة:
- **السلطة القسرية:** يهدد المنتج بسحب الموارد أو إنهاء العلاقة إذا فشل الوسيط في التعاون. قد تكون هذه السلطة فعالة، إلا أنها قد تخلق نوعاً من الاستياء مما يؤدي إلى حصول النزاع وقد تؤدي إلى استخدام الوسيط لسلطة مضادة
 - **سلطة المكافأة:** يقدم المنتج للوسيط مكافأة إضافية مقابل أدائه لمهام أو وظائف محددة. تنتج المكافأة نتائج أفضل عموماً من اللجوء إلى السلطة القسرية. لكن المبالغة فيها قد يؤدي إلى انتظار الوسيط للمكافأة لقاء قيامه بأي جهد يطلبه المنتج
 - **السلطة القانونية أو الشرعية:** يطالب المنتج باحترام السلوكيات المحددة في نص العقد أو الاتفاق. تعمل السلطة الشرعية بشكل جيد طالما أحس الوسيط بأهمية المنتج بقيادة القناة
 - **سلطة الخبرة:** يمتلك المنتج معرفة خاصة يقدّرها الوسيط. وتضعف هذه السلطة حالما يمتلك الوسيط لهذه الخبرة. لذا يتوجب على المنتج تطوير خبرات جديدة تدفع الوسيط للتعاون معه
 - **سلطة المرجعية:** يتمتع المنتج باحترام كبير ضمن السوق مما يجعل الوسيط فخوراً بالارتباط به. تمتلك الشركات الكبيرة مثل Apple، IBM، Microsoft، Caterpillar، HP سلطة مرجعية كبيرة ضمن قنوات التوزيع العاملة معها

المراجع العربية:

إيتزل، مايكل؛ ووكر، بروس؛ و ستانتون، ويليام (2006)، التسويق، ط1، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان.

المراجع الأجنبية:

Coughlan A.T, Anderson E, Stern L.W, El-Ansary A.I. (2006), **Marketing Channels**, 7th Edition, Pearson/ Prentice Hall, New Jersey, USA.

Dent J. (2008), **Distribution Channels: Understanding, and Managing Channels to Market**, Kogan Page, London and Philadelphia.

Ferrell O.C. and Hartline M.D. (2011), **Marketing Strategy**, 5th Edition, Cengage Learning, USA.

Grewal D. and Levy M. (2010), **Marketing**, 2d Edition, McGraw–Hill, Boston, USA.

Kotler P. and Armstrong G. (2012), **Principles of Marketing**, 14th Edition, Pearson Education, New Jersey, USA.

Kotler P. and Killer K.L. (2012), **Marketing management**, 14th Edition, Pearson Education, England.

Kotler P, Keller K.L, Dubois B, etManceau D. (2006), **Marketing Management**, 12e Ed, Pearson Education, Paris, France.

Kotler P, Wong V, Saunders J, and Armstrong G. (2005), **Principles of marketing**, 4th European Edition, Pearson Prentice Hall, England.

Kurtz D.L. (2012), **Contemporary marketing**, 15th Edition, South–Western Cengage Learning, USA.

Mullins J.W, Walker O.C, and Boyd H.W. (2006), **Marketing Management: A Strategic Decision–Making Approach**, 6th Edition, McGraw–Hill, USA.

Peter J.P. and Olson J.C. (2010), **Consumer Behavior and Marketing Strategy**, 9th Edition, McGraw Hill/Irwin, USA.

8. مقترحات وتمارين للفصل الثاني عشر

بهدف مساعدة الطالب على مراجعة هذا الفصل وتثبيت الأفكار الأساسية، يمكنه محاولة الإجابة على الأسئلة التالية.

أولاً- أسئلة متعددة الخيارات: (تم وضع الإجابات الصحيحة، وبجانب السؤال تم وضع اسم الفقرة المساعدة في الإجابة على السؤال)

العلامة	الفقرة المساعدة على الإجابة على السؤال	السؤال
2	تعريف قناة التوزيع	<p>1. هي مجموعة من المنظمات التسويقية التي تعمل على تحسين تدفق المنتجات والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستخدم التجاري.</p> <p>أ. القناة التسويقية</p> <p>ب. قناة التوزيع</p> <p>ت. قناة الاتصال</p> <p>ث. الخياران الأول والثاني صحيحان</p>
2	تعريف قناة التوزيع	<p>2. يطلق اسم على الوسطاء الذين يحصلون على ملكية المنتجات التي يساعدون في تسويقها.</p> <p>أ. الوسطاء التجاريون</p> <p>ب. الوكلاء</p> <p>ت. المسوقون</p> <p>ث. الوسطاء المباشرون</p>
2	1.3. قناة التوزيع المباشر/البيع المباشر	<p>3. تعتبر قناة أقصر قنوات التوزيع وأبسطها.</p> <p>أ. التوزيع المباشر</p> <p>ب. التوزيع باستخدام الوسطاء</p> <p>ت. التوزيع عبر تجار التجزئة</p> <p>ث. التوزيع عبر الوكلاء</p>

2	3. كثافة التوزيع	<p>4. تشير إلى عدد الوسطاء الذين ستستخدمهم الشركة المنتجة لتوزيع منتجاتها في سوق محددة.</p> <p>أ. استراتيجية الاتصال</p> <p>ب. نوعية الوكلاء</p> <p>ت. كثافة التوزيع</p> <p>ث. نوعية الوسطاء التجاريين</p>
2	1.5. التوزيع المكثف	<p>5. يسعى إلى توزيع المنتج عبر كافة القنوات والمنافذ المتاحة في السوق.</p> <p>أ. التوزيع الحصري</p> <p>ب. التوزيع المباشر</p> <p>ت. التوزيع الانتقائي</p> <p>ث. التوزيع المكثف</p>
2	2.5. التوزيع الانتقائي	<p>6. تختار الشركات التي تعتمد استراتيجية عدداً محدوداً من الوسطاء لتوزيع منتجاتها.</p> <p>أ. التوزيع الانتقائي</p> <p>ب. التوزيع المكثف</p> <p>ت. التوزيع المباشر</p> <p>ث. التوزيع غير المباشر</p>
2	1.6. أنواع النزاع وأسبابه	<p>7. ينشأ من عدم التوافق بين أعضاء القناة الواقعين في نفس المستوى ضمن القناة.</p> <p>أ. النزاع العمودي</p> <p>ب. النزاع التفاضلي</p> <p>ت. النزاع الأفقي</p> <p>ث. النزاع الشاقولي</p>
2	7. الرقابة على القنوات والتحكم فيها	<p>8. تشير إلى القدرة على تغيير سلوك أعضاء القناة والتأثير عليهم.</p> <p>أ. سلطة الوسيط</p> <p>ب. نزاع القناة</p> <p>ت. كثافة التوزيع</p> <p>ث. سلطة القناة</p>

2	7. الرقابة على القنوات والتحكم فيها	<p>9. في يهدد المنتج بسحب الموارد أو إنهاء العلاقة إذا فشل الوسيط في التعاون.</p> <p>أ. سلطة الخبرة</p> <p>ب. التحكيم</p> <p>ت. الوساطة</p> <p>ث. السلطة القسرية</p>
2	7. الرقابة على القنوات والتحكم فيها	<p>10. في يمتلك المنتج معرفة خاصة يقدرها الوسيط.</p> <p>أ. التحكيم</p> <p>ب. سلطة الخبرة</p> <p>ت. الوساطة</p> <p>ث. السلطة القسرية</p>

يجب الحصول على الأقل على 12 علامة من عشرين.

الإجابة الصحيحة	رقم السؤال
ث	1
أ	2
أ	3
ث	4
ث	5
أ	6
ث	7
ث	8
ث	9
ب	10

ثانياً – أسئلة كتابية إضافية، لم يتم تغطيتها في الأسئلة المتعددة الخيارات، تساعد الطالب في تقييم نفسه:

1. اشرح الفرق بين الوسطاء التجاريين والوكلاء؟

(الحل في الفقرة: 1. تعريف قنوات التوزيع)

2. اشرح أهمية قنوات التوزيع.

(الحل في الفقرة: 2. أهمية قنوات التوزيع)

3. ما هي العوامل المؤثرة في اختيار قناة التوزيع؟

(الحل في الفقرة: 4. العوامل المؤثرة في اختيار قنوات التوزيع)