

تمهيد

إن فكرة الربحية والاستمرارية لدى الكثير من المؤسسات في الوقت الحالي بالتصور الديناميكي للسوق تفرض على المؤسسات الاقتصادية أن تدرج في استراتيجياتها و سياساتها التسويقية سياسة توزيعية محكمة تضمن لها إيصال المنتج من المنتج إلى المستعمل أو المستهلك النهائي.

إن قدرة المؤسسات الصناعية الوطنية على تحقيق القيادة في الأسواق التي تعمل فيها يمكن أن يتم من خلال تقديم قيمة كبيرة للزبون الذي تتعامل معه، وهذه القيمة تتحدد بالطريقة الترويجية التي تطبقها هذه المؤسسات ومن بين هذه الطرق البيع الشخصي الذي يعتبر عنصر هام وأساسي للتخطيط الاستراتيجي.

إن مشكلة المؤسسات الوطنية الصناعية في البقاء جراء المنافسة الأجنبية والمحلية، جعلنا نختار إحدى هذه المؤسسات والتي تحتل مكانة كبيرة في نظر الزبون الجزائري، وهي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وتحديدًا مسبكة الروبية، حيث سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى التعريف بالمؤسسة وبفرع مسبكة الروبية ثم نحاول تحديد طرق التوزيع المعتمدة ودراسة قوة البيع بفرع المسبكة وفي الأخير سنسلط الضوء على صميم بحثنا الذي يمس اثر قوة البيع على توزيع المنتجات الصناعية بفرع المسبكة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ووحدة المسبكة

ان وحدة مسبكة الروبية ترتبط ارتباطا وثيقا ومطلقا مع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، لذا من الواجب التطرق إلى تقديم لمحة تاريخية عن المؤسسة العامة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

تحتل المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية مكانة هامة في الاقتصاد الوطني، نظرا لطبيعة النشاط الذي تمارسه.

1. لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية « SNVI »

في عام 1957م قامت BERLIT بإنشاء شركة خاصة بصناعة السيارات الصناعية، وقد تم اختيار منطقة الروبية لإنشاء مركزها، وبعد الاستقلال عرفت الصناعة الميكانيكية في الجزائر مرحلة تطور كبير، فظهرت مؤسسة سونا كوم وذلك في 09-أكتوبر-1967. بمرسوم 67-156، حيث أنها كانت في هذه المرحلة تتميز بهيكل تنظيمي يضم عشر مؤسسات مستقلة ذاتيا، لكن هيكلتها تعود إلى السونا كوم.

أما في عام 1981، وفي نطاق إعادة الهيكلة تحولت السونا كوم إلى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية S.N.V.I، تحت مرسوم رقم 81-342، وذلك في 12 ديسمبر 1981. وفي سنة 1995 تم تغيير الهيكل القانوني لها، وأصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية، ووضعت تحت مراقبة الهولدينغ العمومي الميكانيكي.

أما في عام 2000، فقد أصبحت مؤسسة ذات أسهم، تحت مرسوم رقم 9308، بتاريخ 25 أفريل 2000.

وفي جوان 2000، تم إعادة هيكلة جديدة للهولدينغ من طرف المجلس الوطني للتخطيط، وأصبح يضم شركتين ميكانيكية وإلكترونية .

وفي عام 2003 (بعد زلزال ماي) تم استحداث وحدة جديدة تابعة ل S.N.V.I وهي متخصصة في صناعة الشاليهات

. *المقر الاجتماعي: الطريق الوطني رقم 5 ص ب 153 روبية - الجزائر

*الهاتف: 021852339

*الفاكس : 021851345

*التيلكس: 68134 - 68137 - 68227 .

2 - أهداف و مهام المؤسسة:

تتمثل أهداف المؤسسة و مهامها فيما يلي :

اولا :هـداف المؤسسة

هناك عدة أهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها ويمكن تلخيصها في مايلي:

(أ) إشباع احتياجات السوق الوطنية للسيارات الصناعية عن طريق :

*زيادة الإنتاج

*استعمال التقنية الجديدة

*تقسيم العمل

(ب) تقليص الفارق بين الإنتاج و الطلب بالقيام بـ :

*تسويق السيارات الصناعية محليا

*ضمان توفير قطع الغيار لمنتجات SNVI.

*ضمان خدمات ما بعد البيع

(جـ) تصغير ثمن الإنتاج والخدمات بضمان المردودية :

*تقليل (تصغير) ثمن الإنتاج.

*تمويل جزئي لتطوير المؤسسة بالمبيعات.

(د) التطوير الاقتصادي والاجتماعي:

* التواجد على المستوى الوطني

* توفير المنتجات على المستوى الوطني بسعر موحد

* تكوين العمال

ثانيا :مهام المؤسسة.

*الاهتمام بالبحث والتنمية : المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية مكلفة بالتطوير الاقتصادي و

الاجتماعي و البحث و التطوير و توزيع و صيانة السيارات الصناعية كالشاحنات، الحافلات... بشكل

عام كل السيارات الموجهة للنقل البري . من جهة أخرى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية تضمن

خدمات ما بعد البيع و يمكن تحديد ثلاث خصائص للمؤسسة:

*المؤسسة مختصة و متكاملة أفقيا.

*المؤسسة لها منتجات متنوعة

* المؤسسة ممثلة على المستوى الوطني

*تنظيم الإنتاج : لكي تبرز المؤسسة مكانتها في السوق, عمدت بقوة لتغطية الطلب الوطني وذلك عن

طريق الإنتاج , فقامت بتشكيل مديريات تراقب وتتابع العمليات الخاصة بالشراء، الإنتاج، البيع

والإتصال بالموردين والزبائن وإنجاز كل ما يتعلق بشؤون العاملين وقد اهتمت بتنمية طرق الإنتاج وإدخال عنصر التكنولوجيا الذي يعتبر في غاية الأهمية ولا يمكن تجاهله في الوقت الحالي

3- تنظيم المؤسسة (SNVI) على المستوى الإداري العالي:

حاليا تتكون المؤسسة من وحدات لا مركزية، ذات استقلالية على مستوى قصير المدى مع أهداف وتوجيه على المدى المتوسط والبعيد. لهذا فالمؤسسة لها التنظيم التالي:

* الرئيس المدير العام PDG، والمدراء المركزيين للوحدات -الإنتاجية، التجارية، الخدماتية-

* مجلس المديرين

* مجلس العمال

وسنتطرق الآن إلى التنظيم حسب: المهنة، الإنتاج، المنطقة الجغرافية

اولا : التنظيم حسب المهنة (الوظيفة) : على العموم مجموع وظائف المؤسسة موزعة حسب الوظائف الأساسية (الإنتاج، البيع ، الشراء، التمويل... إلخ) بحيث كل مهمة تختلف عن الأخرى من حيث الوظيفة ومن حيث المسؤولية حتى لا يحدث تداخل بينها ولكنها تعمل في شكل متكامل ومتناسق.

ثانيا : التنظيم حسب الإنتاج : مديرية الصناعة منظمة حسب الإنتاج داخل الوحدات (سيارات صناعية، هياكل صناعية، معدات) ... إلخ.

ثالثا : التنظيم حسب المنطقة الجغرافية : كان توزيع الوحدات عبر المناطق التالية:

*وحدة حسين داي .

*وحدة قسنطينة .

*وحدة سطيف

*وحدة وهران

*وحدة ورقلة.

*وحدة سيدي موسى

*وحدة الحمير

*وحدة عنابة

*وحدة تلمسان

*وحدة بشار.

* وحدة تسيير المنتج

*الوحدة التجارية المركزية روبية

4-الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

لقد ادخلت عدة تحسينات على الهيكل التنظيمي لمؤسسة S.N.V.I [أنظر الشكل] يمكن إدراجها في الوحدات التالية:

*الوحدة الإنتاجية: وتتمثل في:

*مركب السيارات الصناعية بالروبية

*وحدة السباكة بالروبية

*وحدة هيكل السيارات الصناعية بالروبية

*وحدة هيكل السيارات الصناعية بتيارت

* وحدة تجهيز السيارات الصناعية بحسين داي

*الوحدات المساهمة والخدماتية: وتتمثل فيما يلي:

*وحدة الدراسات والبحث

*وحدة تسيير الإنتاج

*وحدة العبور والجمارك والنقل

*الوحدات التجارية والصناعية: وتتمثل فيما يلي:

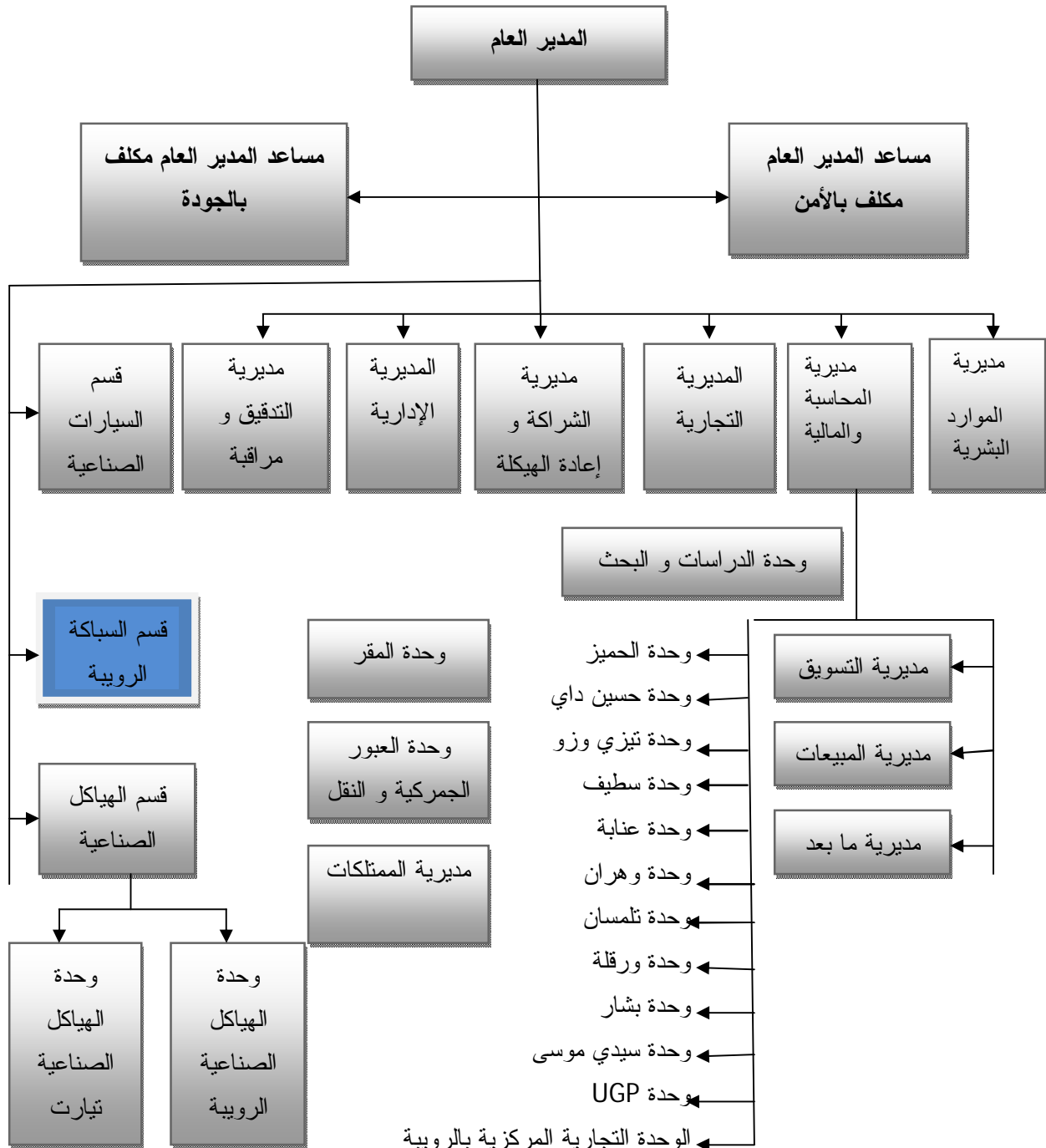
*ستة مراكز في وسط البلد

*ست وحدات في الغرب

*خمس وحدات في الشرق

*ثلاث وحدات في الجنوب

الشكل -18- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية



المصدر: وثائق المؤسسة

قسم السباكة
الروبية

الفرع المدروس

المطلب الثاني: دراسة البيئة وتحليل المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

1- دراسة بيئة المؤسسة :

عرفت المؤسسة تغيرات خاصة في مختلف بنياتها مبينة في:

أولاً: البيئة الداخلية

*الإمكانيات البشرية عدد العمال يبلغ حالياً حوالي 8112 عامل.

*الإمكانيات المادية (مباني-آلات ومعدات)

*تعقد عملية الإنتاج في القطاع الميكانيكي ونقص اليد العاملة المؤهلة جعل حالة المؤسسة صعبة.

ثانياً: البيئة الخارجية:

*نقص الطلبية لبعض السيارات الصناعية سبب فائض في المؤسسة ومن ثم البيع الرديء لبعض السيارات (خاصة التي تنتمي إلى الطراز العالي)

*التغطية الجزئية للسوق سمحت للمستعملين الصناعيين بشرائها من الخارج (بسعر اقل) وبالتالي المؤسسة فقدت جزء من زبائنهم.

*الأزمة الاقتصادية للبلاد لم تسمح للبنوك بتمويل كل مستوردات المؤسسة الضرورية للأداء الجيد لعملية الإنتاج

2-تحليل محيط المؤسسة :

أولاً :المحيط الداخلي للمؤسسة:

أ-نقاط القوة:

*للمؤسسة سمعة جيدة على المستوى الوطني

*تتواجد بالمؤسسة شبكة توزيع هامة تتفرع على المستوى الوطني

*تنوع المنتجات

*نجاح المؤسسة في تعريف منتجاتها لخارج البلاد عن طريق الصالونات

*معرفة جيدة للمنتج الصناعي

*البنية المتينة التي تساعد على تحقيق التطور المتقدم والتغير المستمر

*المعرفة الكلية بالسوق الجزائري وأهمية الزبائن

*المواصفات التقنية للمنتجات المتوافقة مع البيئة الإفريقية

*حصول المؤسسة على شبكة فعالة فيما يخص شبكة مابعد البيع لمواجهة المنافسة

قرب مراكز الإنتاج من مراكز التمويل.

ب- نقاط الضعف:

* قدرة مالية محدودة

* أغلبية الزبائن يفضلون المنتجات المنافسة

* نقص قطع الغيار لتصليح وصيانة الآلات

* عدم القدرة على دراسة السوق ومعرفة الاحتياجات الحقيقية للمستهلك

* عدم قدرة تحقيق التناسق بين الأهداف واختيار إستراتيجية تسويقية

* احتكار المؤسسة للسوق المبدأ الغير متوافق مع انفتاح السوق الجزائرية على المنتجات الأجنبية

* عدم استعمالها للتسويق الاستراتيجي الذي يعتبر الميزة الجوهرية في هذا المجال للحصول على اجابة مباشرة لطلبات الزبائن

* الإمكانات المادية قليلة جدا مايعيق تطورها

* بطئ الإدارة في اتخاذ القرار بسبب غياب برنامج معلوماتي فعال

* قدرة الإنتاج محدودة بحوالي 5000 سيارة صناعية في العام

* استيراد المواد الاولية لصناعة بعض المنتجات.

ثانيا : المحيط الخارجي للمؤسسة:

الجدول -3- تحديد الفرص والتهديدات للمؤسسة

الفرص	التهديدات
قدرة الدولة على تصدير المنتجات خارج المحروقات.	انفتاح السوق الجزائرية على المنتجات الاجنبية الذي زاد من حدة المنافسة في حين ان نسبة الانتاج الوطني في انخفاض مستمر.
بعث مشروعات تنمية اقتصادية وبالتالي تنمية وطنية.	البرنامج البنكي في الجزائر غير ملائم لتمويل مشروعات المؤسسة.
الفائدة من ارباح المؤسسة هي حماية المنتج من طرف الدولة.	خلق مؤسسة مختصة في صناعة السيارات الصناعية بالجزائر.
اصدار قانون يمنع استيراد السيارات القديمة	هبوط القيمة النقدية للدينار الجزائري مقارنة بالاورو
انفتاح قطاع النقل للمستثمرين الخاصين	

المصدر :انجاز الطلبة

المطلب الثالث : دراسة الوضعية التنافسية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية] انظر الملحق**رقم1]**

إن فترة الركود والعشرية السوداء التي مرت بها البلاد أثرت تأثيرا كبيرا على المؤسسة خاصة بعد دخولها في اقتصاد السوق بدون زاد او استراتيجيات مواكبة للمنافسة الأجنبية مما جعلها في وضعية حرجة توجب عليها حماية المنتج الوطني.

1- التعريف بمنافسي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية : تمثل السيارات الصناعية المنتجة من طرف بلدان آسيا وأوروبا أولى المنتجات التي تحاول الاستيلاء على مكانة المؤسسة في السوق الوطنية وفي هذا الصدد نحاول التعريف بمنافسي المؤسسة.

اولا :السيارات ذات التصنيف الأدنى : هي السيارات التي تتحمل وزن كلي لا يتجاوز 6 أطنان فنجد في هذا التصنيف ان منافسي المؤسسة هم سيارات "RENAULT "بالنسبة للبلدان الأوروبية وسيارات "YOUYI-JAC-JMC-FAW-TOYOTA-MITSUBISHI-HYUNDEY-NISSAN-ISISU-FOTON-DAEWOO....." بالنسبة للبلدان الآسيوية.

ثانيا :السيارات ذات التصنيف المتوسط :هي السيارات التي لا تتحمل وزن كلي يتجاوز 12 طن فنجد في هذا التصنيف حضور المنافسة الأوروبية في السوق الوطنية بسيارات من نوع "MAN - RENAULT" أما المنافسة الآسيوية فتدخل بسيارات "HYUNDEY-NISSAN-DAEWOO-HINO-FORD....."

ثالثا :السيارات ذات التصنيف العالي :هي السيارات التي تتحمل وزن 19 طن فنجد أن المنافسة الأوروبية لها الحظ الأوفر بمجموعة معتبرة من السيارات أمثال "MAZMAN- KAMAZ- VOLVO-MAN-RENAULT-SKANIA...." في حين أن المنافسة الآسيوية تدخل السوق الوطنية بنفس الأنواع التي ذكرت في التصنيفات السابقة "HYOUNDEY-NISSAN-DAWEOO-HINO-FORD....."

رابعا : الحافلات الكبيرة والصغيرة : فالحافلات الأوروبية المنافسة هي "MAN-MERCEDES-SKANIA-VOLVO" فحين أن الحافلات الآسيوية المنافسة فهي "HYUNDEY-ISUSI-NISSAN-JAC-YOUYI-MITSUBISHI"

خامسا :الجرارات : متمثلة في "KAMAZ-VOLVO-MAZMAN-MAN-RENAULT-SKANIA" بالنسبة للمنافسة الأوروبية فحين تمثل الجرارات من نوع "NISSAN-DAEWOO-HINO-ISUSI-FORD-FOTON-MITSUBISHI-HYUNDEY..". المنافسة الآسيوية.

سادسا :آلات الجر: فمنافسي المؤسسة في هذا النوع هم "MAN-LECI" بالنسبة لأوروبا و"كميت" بالنسبة للمنافسة التونسية اما المنافسين المحليين فهم "RONDON-SAFANI"

2- تحليل بورتر للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية:

أولاً: المنافسون الجدد: يتمثل المنافسون الجدد للمؤسسة في المنافسين الذين يريدون دخول السوق الوطنية ومزاحمة المؤسسة في تصريف منتجاتها ومن هؤلاء تنصدر المنتجات الأوروبية والأسبوية المكانة الرئيسية في السوق الوطنية فنجد مثلاً أن السيارات الأسبوية ذات التصنيف الأدنى والمتوسط والحافلات من نوع "HYUNDEY" قد أشعلت نيران المنافسة في السوق في حين تحتل السيارات الأوروبية ذات التصنيف العالي "MAN-RENAULT" المكان المثالي في السوق هذا ما يجعل المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية معرضة للخطر بالرغم من أنها تملك حصة سوقية أكبر من منافسيها 38٪.

حتى تستطيع المؤسسة الحصول على حاجز لمنع منافسيها من الدخول إلى السوق الوطنية وجب عليها استغلال نقاط القوة لديها الممثلة في:

*تنويع منتجاتها في هذه الحالة المؤسسة ملزمة بمواصلة تنويع منتجاتها سواء الحافلات والشاحنات حتى ترضي زبائنهم وتستطيع مواجهة المنافسين الجدد كما أنها ملزمة باتباع أحدث التكنولوجيا للرقى بمنتجاتها وتوسيع حصتها السوقية.

*استعمال وسائل الاتصال فالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية تعتبر الصالونات والمعارض أفضل وسيلة للاتصال مع الزبائن.

*امتلاك المؤسسة لشبكة توزيع هامة ما يخول لها الحظ الأوفر للوقوف في وجه المنافس الجديد الذي بمجرد تفكيره بشبكات التوزيع فذلك عائقاً للدخول.

*احتفاظ المؤسسة بالسمعة والصورة الجيدة يمثل حاجزاً في وجه المنافس الجديد إضافة إلى أن انخفاض أسعار قطع الغيار للمؤسسة يزيد من قدرة المؤسسة على الحفاظ على مكانتها في السوق. *ويبقى الحاجز المهم المتمثل في توسيع الحصة السوقية وذلك بإضافة حظوظ أوفر في السوق للدفاع عن مكانتها.

ثانياً: المنتجات البديلة: فالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية مهددة بالمنتجات البديلة خاصة المنتجات الأسبوية إذ أنها توفر أسعار أقل مع نوعية جيدة "المظهر الخارجي للمنتج" ما يعطي لها فرص لكسب رضا الزبون الذي يبحث عن شيئين رئيسيين هما السعر المنخفض والنوعية الجيدة. إلا أن الزبائن يجهلون أن المنتجات الأسبوية أقل متانة من منتجات المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بغض النظر عن السعر المرتفع الذي تعرضه هذه البلدان فيما يخص قطع الغيار.

ثالثاً: الزبائن: إذ أصبح من الصعب تلبية حاجيات وأذواق الزبون أي أن سلوك الزبون أصبح معقد حيث أن وسائل الإعلام تقوم بتغذيته بالمعلومات الدقيقة وفي وقت قصير وفي هذه الحالة يجب على المؤسسة مراعاة هذا الجانب بدراسة تطور سلوك الزبون فهو يمثل ثروة المؤسسة.

رابعاً: الموردون : تعرف الجزائر نقص في التخصص لان احتياجات المؤسسة عديدة ومتنوعة إذ تلجأ المؤسسة دائماً إلى المنتج الأجنبي " قطع الغيار سواء المستعملة في المنتجات او في الصيانة" فمن الأفضل أن تطور سوق المناولة في الجزائر "تنمية الاختصاص الذي تحتاجه المؤسسة "

المبحث الثاني: التعرف بوحدة مسبكة الروبية

المطلب الأول: نشأة وحدة مسبكة الروبية [انظر الملحق رقم 2]

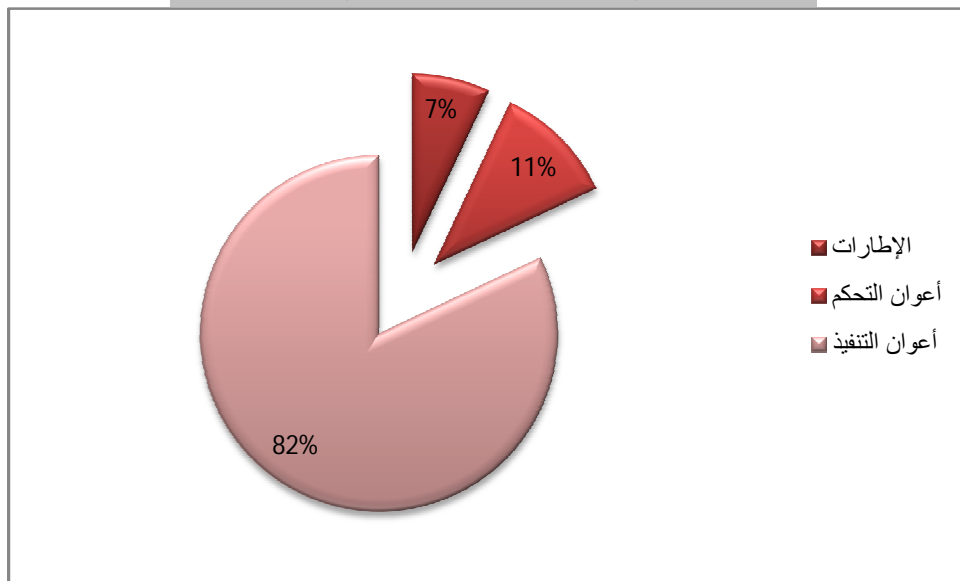
وحدة مسبكة الروبية هي وحدة مكلفة بصناعة غيار في طابع، وهذا بمزج معدنين ذائبين واللدان بعد عملية السبك، الصلابة، التبريد، وبعد كسر القالب يعطي قطعة ذات أشكال وأحجام. هذه الوحدة متواجدة في الوحدة الجنوبية لمركب السيارات الصناعية في المنطقة الصناعية: «رعاية - روبية» .

إن هذه الوحدة وفي 30 نوفمبر 1984 أصبحت مركز إنتاج هياكل السيارات الصناعية، وهذا بعد إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وفي 01 جانفي 1987، أصبحت المسبكة مستقلة بالنسبة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

أما في عام 2001، في إطار إعادة تنظيم المؤسسة، ولتسهيل الشراكة أصبحت فرع مسبكة روبية تقدر مساحتها بـ 60 هكتارا، وتقدر سعتها بـ 1000 طن سنويا لتركيب 9000 سيارة لفرع هياكل السيارات الصناعية

وفي الوقت الحالي، تحتوي المسبكة على مديرية وستة أقسام وعلى 827 عامل منهم 92 إطار، 62 أعوان التحكم و673 أعوان التنفيذ، كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل -19- تقسيم عمال الوحدة المصدر: قسم الموارد البشرية.



. المصدر: قسم الموارد البشرية

* ساعات العمل بالوحدة فهي كالاتي:

* **الساعات المنقطعة:** تبدأ هذه الساعات من الساعة الثامنة إلى غاية 11:30 ومن 12 سا إلى 16:30.

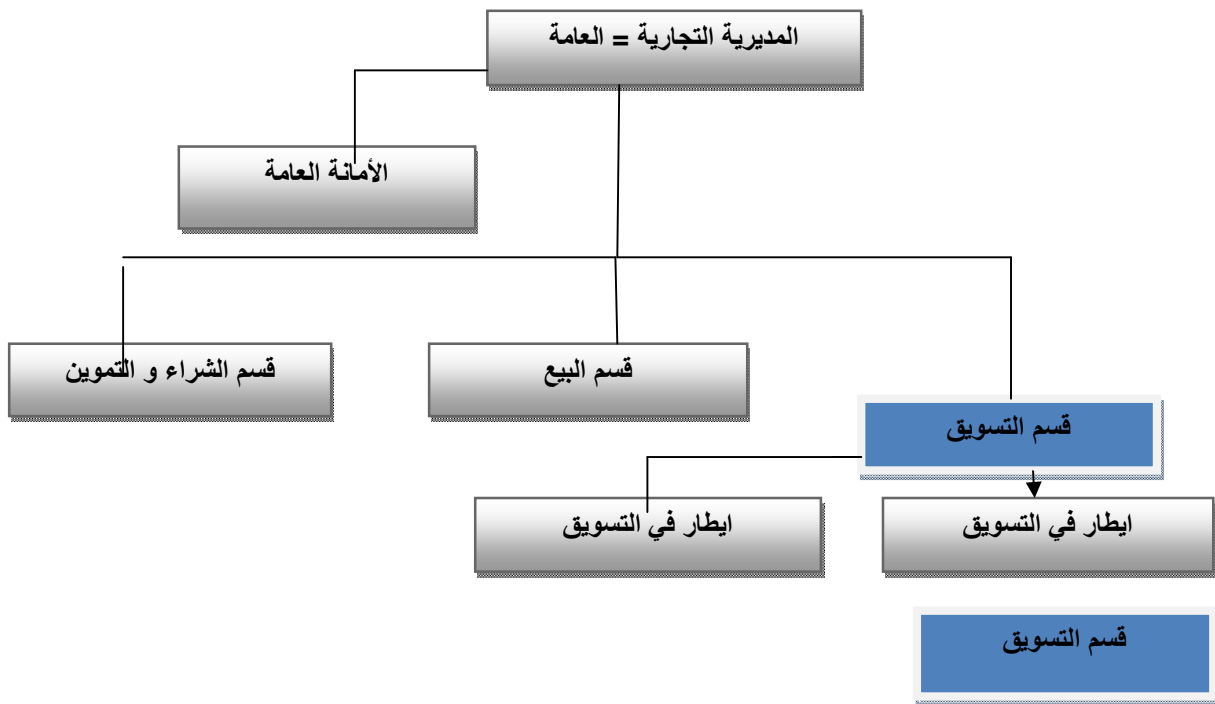
* **الساعات المتواصلة:** من الساعة 06:00 إلى غاية 10:00، ومن 10:30 إلى غاية 13:00. من 13:00 حتى 20:00 ومن 21:00 إلى غاية 06:00.

المطلب الثاني: وظائف ومهام المسبكة

1- وظائف وأهداف المسبكة

تقسم أهداف المسبكة حسب كل وظيفة كما يلي:

الشكل -20- الهيكل التنظيمي لوحدة المسبكة لرويبة. (D.F.R)



المصدر: وثائق الوحدة

الفرع المدروس

أولا : وظائف قسم التسويق

إن وظيفة قسم التسويق الأساسية هي تسويق قطع غيار خام، إضافة إلى وظائف أخرى نذكر منها مايلي:

* ضمان ترويج المنتج

* ضمان عملية العرض والتفاوض

* متابعة وتحليل نتائج العمليات التجارية، وتتمثل في دراسة السوق والاتصال بالزبائن

*أهدافها: تتمثل أهداف هذا القسم في:

*الاستجابة لحاجات الزبائن

*المساهمة في تطوير رقم أعمال المسبكة

*المساهمة في تطوير رأسمال الزبائن

ثانيا : وظيفة مصلحة الشراء والتموين : من وظائف هذا القسم:

*متابعة ومراقبة الأعمال الثانوية

*وضع سياسات الشراء والتموين

*ضمان تقديم الاستشارات وطلب عرض للموردين المحتملين

*اعداد الاحتياجات الثانوية

تسعى هذه الوظيفة إلى تحقيق عدة أهداف من بينها:

*تخفيض تكاليف الشراء

*تخفيض حالات عدم التوافق

*العمل على عدم الانقطاع في المخزون

*المساهمة في تحديد إستراتيجية تسيرية

ثالثا : وظيفة قسم البيع : تعتبر وظيفة قسم البيع من أهم وظائف المسبكة، تتمثل مهمتها في:

*وضع اقتراح واتخاذ قرارات سياسية تجارية

*إتباع عملية دفع الفاتورات.

*تفسير،تنسيق، إسناد، وتنفيذ العمليات التجارية.

أهدافها: من بين أهداف هذه الوظيفة وأهمها:

*تطوير رقم الأعمال.

*إرضاء الزبائن.

*السهر على حسن سير النظام

2- مهام المسبكة

في ظل المخطط الوطني للتطوير الاقتصادي والاجتماعي فالمسبكة مكلفة ب

*البحث: العمل على البحث و التطوير.

*التطوير: تطوير منتجاتها من أجل إرضاء المستهلكين.

*التصدير: وذلك بالعمل على تغطية الطلب الوطني والتنسيق بتنظيم وظيفة الإنتاج على

المستوى الوطني والدولي.

المطلب الثالث: نظرة عامة حول تسويق السيارات الصناعية في وحدة مسيكة الروبية

تعتبر السوق الصناعية سوق صغيرة من حيث الحجم وذلك لكونها لا تضم إلا شريحة فقط من المشترين أو المستعملين الصناعيين .

وفيما يلي إحصائيات عامة حول تطور رقم أعمال المسبكة لمعرفة ما إذا كانت تستغل هذه السوق بطريقة ملائمة تسمح لها بزيادة مبيعاتها وارتفاع رقم أعمالها وقبل ذلك سنقوم بدراسة رقم أعمال.

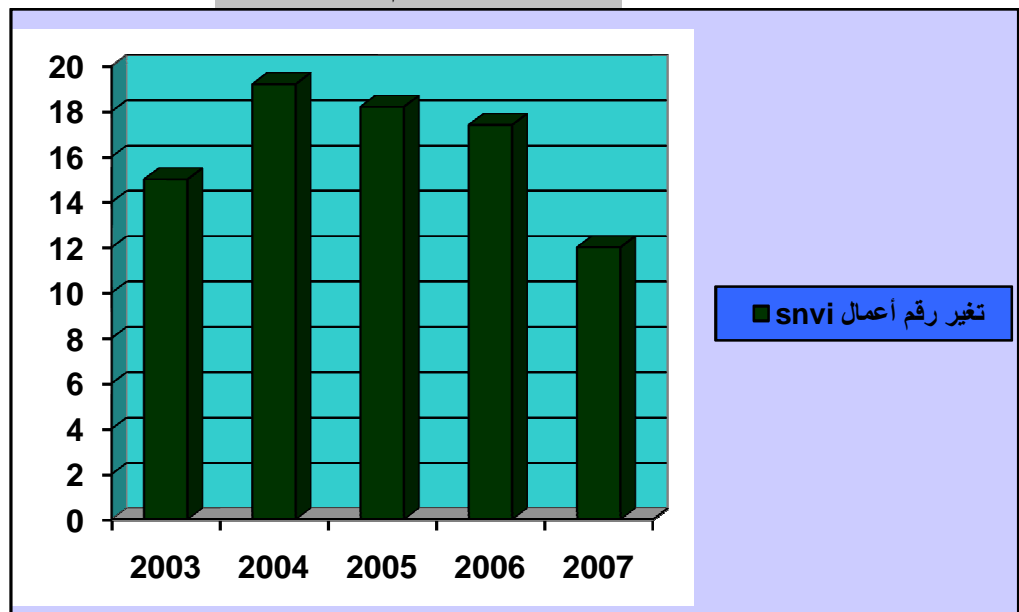
المؤسسة الأم باعتبار أن الوحدة تابعة لها بنسبة 80%، وبالتالي فإن أي تغيير في رقم أعمال هذه الأخيرة سيؤثر سلبا أو إيجابا على رقم أعمال الوحدة

1- دراسة تطور رقم أعمال المؤسسة : يبين الجدول التالي تغير رقم أعمال المؤسسة**جدول -4- : تغير رقم أعمال المؤسسة خلال الفترة (2003-2007)**

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007
رقم الأعمال	15 مليار	19.2 مليار	18.2 مليار	17.4 مليار	12 مليار

المصدر: قسم مراقبة التسيير المحاسبي

من خلال معطيات الجدول رقم-4 - نلاحظ أن هناك ارتفاع في مبيعات المؤسسة من 2003-2005 [أنظر الشكل رقم-21 -]، وقد يعود سبب هذا الارتفاع إلى ارتفاع معدل الطلبات، وذلك للعروض المربحة التي قدمت لها لتعاملها مع السوق العالمية مثلا أو الجيش...، أو لكونها في تلك الفترة كانت في حالة احتكار للسوق ليس استعمالها للترويج، ولكن ابتداء من سنة 2005 فإننا نلاحظ انخفاضا مستمرا لرقم الأعمال، أي أن المؤسسة فقدت جزء من حصتها في السوق الى غاية سنة 2007

شكل -21-: تغير رقم أعمال المؤسسة

المرجع: وثائق الوحدة

ويعود السبب الرئيسي في ذلك إلى دخول منافسين جدد من بينهم (VOLVO-HYUNDA I- (TOYOTA...، والذين يقدرّون أهمية الترويج والدور الذي يلعبه في اكتساب الزبائن وبالتالي ارتفاع في المبيعات، أي أن هناك حصة سوقية أصبحت في صالح المؤسسات المنافسة إضافة إلى أسباب أخرى من بينها

* النظرة الضيقة للمؤسسة (قصيرة المدى) أي لم تضع الترويج من بين أولوياتها-

* عدم قيام المؤسسة بتجديد وتطوير منتجاتها-

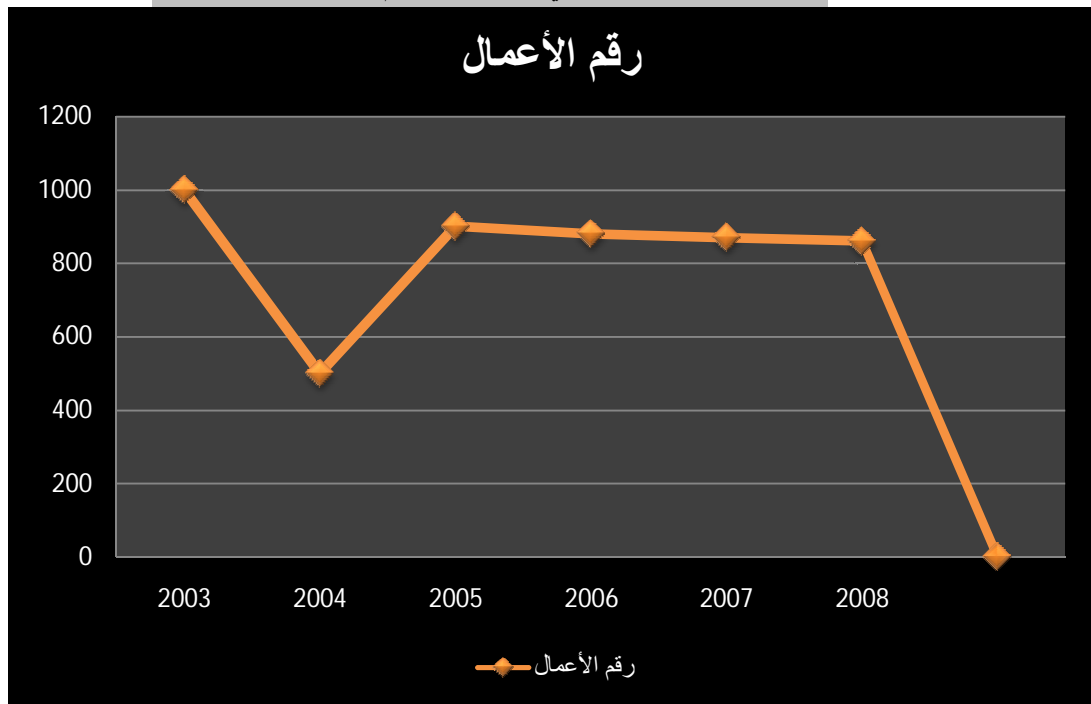
* عدم استجابتها للتغيرات التكنولوجية، أي عدم استغلال التكنولوجيا-

* السرعة في تلبية حاجيات الزبائن ضعيفة-

* عدم وجود تحفيزات تسمح بالحفاظ على أوجلب اليد العاملة المؤهلة-

2-دراسة تطور رقم أعمال الوحدة : سنقوم بدراسة تطور رقم أعمال الوحدة خلال الفترة (2003-2008) كما هو مبين في المنحنى التالي:

شكل - 22 :- منحنى بياني يمثل تطور رقم أعمال مسبكة الرويبة



المصدر: وثائق الوحدة.

يظهر من خلال الشكل أعلاه، أن رقم أعمال الوحدة يشهد انخفاضاً ملحوظاً في السنوات الأخيرة كما هو الحال بالنسبة إلى رقم أعمال المؤسسة، وهذا ما يدل على الارتباط الوثيق بين وحدة المسبكة والمؤسسة الأم.

إذا فالأسباب التي أدت إلى تدهور رقم أعمال المؤسسة أثرت سلباً على نشاط وحدة المسبكة خاصة وأننا نعرف أنها كانت تلبي أكثر من 80% من احتياجاتها، فهذه التبعية المطلقة جعلت من الوحدة تتأخر أو تبتعد عن السوق الوطنية.

3- تقييم نشاط قسم التسويق: من أجل تأكيد الدراسة السابقة (انخفاض معدل رقم أعمال الوحدة) أجرينا مقابلة مع رئيس مصلحة التسويق حيث قدم لنا معطيات خاصة بتقييم نشاط قسم التسويق المتعلق بطلبات المبيعات لسنة 2009، والمتمثلة في الجدول -5 -

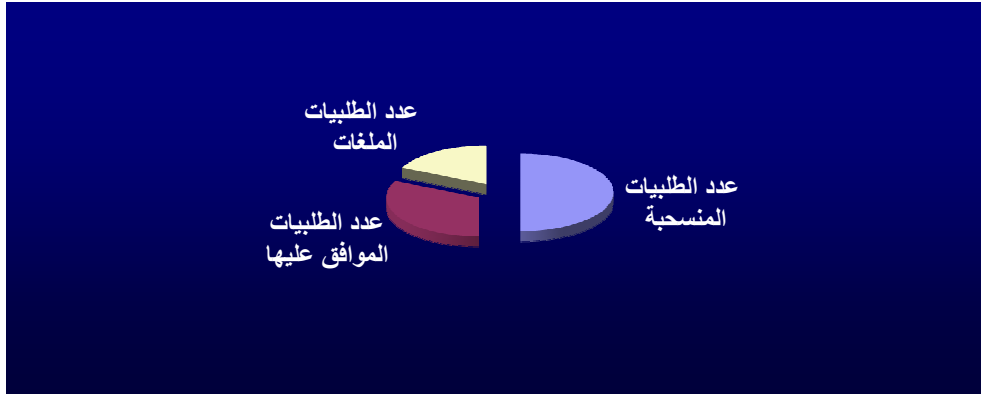
جدول -5- : طلبات المبيعات لسنة 2008

المجموع	الطلبات المنسحبة	الطلبات الملغاة	الطلبات الموافق عليها	
45	20	9	16	الطلبات من حديد الزهر
05	03	0	02	الطلبات من الألمنيوم
50	23	9	18	المجموع

المصدر: مصلحة التسويق

يلاحظ أن مجموع الطلبات المتمثلة في 50 طلبية، تمت الموافقة على 18 منها، وإلغاء 9 طلبيات (لعدم إمكانية صنعها)، أما 23 طلبية المتبقية والتي تمثل 50% من المجموع فقد قامت بسحب طلبياتها [أنظر الشكل رقم: 13]، وهذا ما يؤكد نتائج دراسة سوق الوحدة

شكل -23- : طلبات المبيعات لسنة 2008.



المصدر: وثائق الوحدة

المبحث الثالث : اثر قوة البيع على توزيع منتجات مسبكة الروبية

المطلب الأول : استراتيجية التوزيع بوحدة المسبكة

1- الطرق المعتمدة لسياسة التوزيع بالمسبكة:

إن وحدة مسبكة الروبية لا تحتوي على قنوات توزيع، لذلك تقوم باستدعاء الزبائن لتسليم طلباتهم حسب الموعد المتفق عليه في العقد، كما أن معظم الزبائن يعتمدون على نقلهم الخاص، وهذا راجع لعدم توفر النقل بالوحدة.

إن ضعف شبكة توزيع الوحدة لافتقارها لسياسات التوزيع الحديثة، وافتقارها لوسائل التوزيع جعلها جعلها تعتمد على سياسة التوزيع المباشر إلا في حالة تعاملها مع المؤسسة الأم فإنها تقوم بتأجير الشاحنات لنقل المنتجات لها.

2- عملية تخزين السلع :

بعد القيام بعملية تصنيع القطع وتحديد الأسعار المتوافقة مع رغبات الزبائن، يجب توزيع هذه القطع في أحسن الظروف وهذا لضمان رضا الزبون بالدرجة الأولى.

وقبل القيام بالتوزيع، تقوم بتخزين القطع حيث تحتاج عملية التخزين إلى جمع كافة الجهود لضمان سلامة المنتج، وتحقيق رضا الزبون، ويتم ذلك في مناطق محددة لتخزينها، حيث توجد لدى الوحدة مساحة غير مغطاة تستعمل كمكان للتخزين. وهذه المساحة مقسمة إلى منطقتين هما:

***الزبون الداخلي:** الذي يضم وحدة السيارات الصناعية ووحدة العربات الصناعية لروبية.

***الزبائن الآخرين:** في هذه الحالة المناطق مقسمة إلى ثلاث مناطق صغرى وهي:

***المنطقة الخضراء:** عبارة مساحة مخصصة لتخزين القطع الصالحة.

***المنطقة البرتقالية:** تخزين فيها القطع التي تنتظر المراقبة.

***المنطقة الحمراء:** والتي تخزن فيها القطع التي يعاد تصنيعها.

3- تقييم إستراتيجية التوزيع بمسبكة الروبية [انظر الملحق رقم 3]

رغم أهمية التوزيع كوظيفة مهمة من وظائف التسويق، وأيضاً كعنصر رئيسي من عناصر المزيج التسويقي، إلا أن الوحدة لا تبدو متحمسة لتركيز اهتمامها على رسم أو تحديد خطة توزيعية لمنتجاتها. فإذا أرادت الوحدة أن تجلب إليها اهتمام الزبائن عليها أن توصل إليهم منتجاتها في المكان والزمان المناسبين، ففي نظر الزبون قيمة السلعة لا تعني له أي شيء إلا إذا كانت متاحة له في المكان والوقت الذي يطلبه.

إذا فالوحدة وبانتهاجها لسياسة التوزيع المباشر سيفقدها ذلك ميزة تنافسية في السوق، حيث أن هذا التوزيع لم يقدر على خلق قوة بيع تسمح بحضور مكثف للمنتج في نقاط البيع.

المطلب الثاني: أسس تنظيم قوة البيع بفرع مسبكة الروبية:

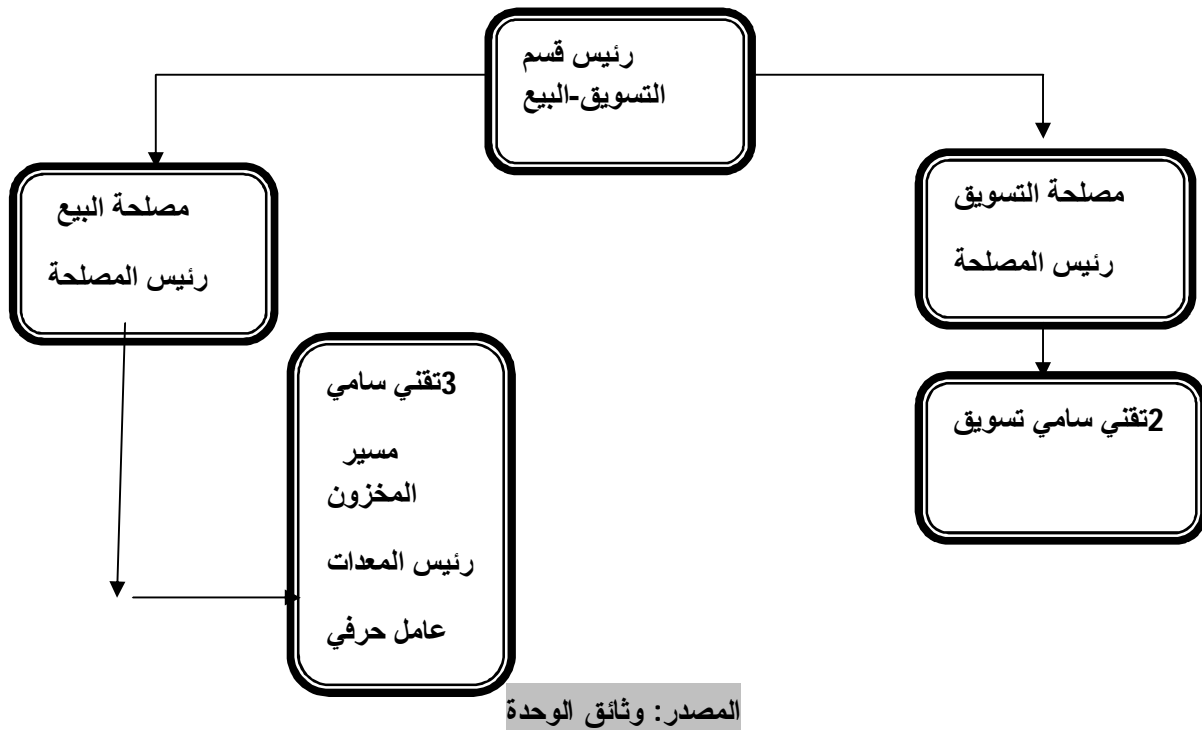
1- الهيكل التنظيمي لقوة البيع بوحدة المسبكة

تتكون قوة البيع للمسبكة من بنيتين:

* قوة البيع الداخلية وتمثل مصلحة البيع.

* قوة البيع الخارجية وتمثل مصلحة التسويق. والشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي لقوة البيع

- الشكل -24: الهيكل التنظيمي لقوة البيع بوحدة المسبكة



أولاً: المهام والوظائف

إ- قسم التسويق والبيع

المركز المهني: رئيس القسم

المهمة: مسؤول عن كل المهام التجارية التي تهدف الى بيع وتسويق منتجات المسبكة

الوظيفة :-المساهمة في تحديد السياسة التجارية

-تامين البحث عن الزبائن الجدد

-تامين التخطيط للمهام التجارية

-ربط مختلف الوظائف بقطاعها

ب- مصلحة البيع

المركز المهني 1: رئيس المصلحة

المهمة: مسؤول عن كل المهام التجارية التي تهدف الى بيع وتسويق منتجات المسبكة

الوظيفة :-المساهمة في تنمية رأس مال الزبون

-تلبية طلبات الزبائن

-متابعة توزيع المنتجات

-تامين تغطية الحقوق

-العمل على رفع رقم الأعمال

المركز المهني 2: تقني سامي في البيع

المهمة: مسؤول عن كل المهام التجارية التي تهدف الى بيع وتسويق منتجات المسبكة

الوظيفة :-المتابعة الفعلية لانجاز الطلبات وفق احتياجات الزبائن

-معالجة احتجاجات الزبائن.

المركز المهني 3: مسير المخزون

المهمة: تسيير المهام التجارية

الوظيفة: تسجيل ومتابعة المخزون

المركز المهني 4: رئيس الفريق

المهمة: مسؤول عن المهام التجارية التي تهدف إلى بيع وتسويق منتجات المسبكة

الوظيفة :-تسيير اليد العاملة للمستودع من اجل ترتيب منتجات المسبكة

-تامين تسيير مستودع المبيعات

المركز المهني 5: عامل حرفي

المهمة: شحن وتفريغ منتجات المسبكة

الوظيفة :-يفرق ويرتب قطع الغيار حسب رمز المنتج

-حساب وعد القطع حسب الرمز وحسب الزبون

-تأمين التوزيع للزبائن.

ج-مصلحة التسويق

المركز المهني 1: رئيس المصلحة

المهمة : مسؤول عن كل المهام التجارية التي تهدف إلى بيع وتسويق المنتج

الوظيفة :- البحث عن الزبائن الجدد

-تأمين العرض والمفاوضة

-ضمان ترقية المنتج.

المركز المهني 2: تقني سامي في التسويق

المهمة : مسؤول عن كل المهام التجارية التي تهدف إلى بيع وتسويق المنتج

الوظيفة :- البحث عن الزبائن الجدد

-متابعة عيادات الزبائن

-تحقيق العرض والمفاوضة

-المشاركة في ترقية المنتج.

ثانيا :حجم قوة البيع في الوحدة : بعد التطرق لبنية قوة البيع يقوم المسؤول التجاري بتحديد العدد

المثالي للبائعين المناسبين وعليه اختيار أنواع البائعين , وعلى مستوى مسبكة الروبية يوجد :

* 3 تقني سامي في البيع.

*2 تقني سامي في التسويق .

تتمثل وظائف هؤلاء فيما يلي:

* **خارجيا :** -تحديد الزبائن الجدد.

-المفاوضة مع الزبائن.

-الاتصال مع الزبائن .

* **داخليا :**-معالجة احتجاجات الزبائن.

-إعداد الفاتورات وتوزيعها

-مراقبة تغيرات المخزون.

2-إدارة القوة البيعية بفرع المسبكة

اولا: توظيف فريق البيع على مستوى المسبكة-تمر عملية التوظيف بعدة مراحل مبينة في

الشكل الموالي

الشكل-25-مراحل التوظيف على مستوى الوحدة

طلب التوظيف	تعريف المركز المهني
قرار التوظيف	
تعريف المركز المهني	
تحديد صفات المعني	
تحديد الزبائن الجدد خارجيا	البحث عن المرشحين
تحديد الزبائن الجدد داخليا	
اختيار المرشحين	تحديد المرشحين
الاستبيان	
المقابلة	
التقييم	
اتخاذ القرار	تجسيد عملية التوظيف
الاستقبال والتوظيف	
مرحلة التجربة	

المصدر: وثائق الوحدة

ثانيا: تكوين فريق البيع على مستوى المسبكة :إن التكوين يمثل مجموعة المعارف والكفاءات المكتسبة التي تخص وظيفة ما تقوم بها المؤسسة لإفادة عمالها حاضرا أو مستقبلا.

١- التكوين الداخلي :إن تكوين رجال البيع في المسبكة (DFR) يتم على مستوى مركز التكوين بالروبية CFR لمدة تتراوح بين 3 الى 6 اشهر وذلك على مدى السنة ماعدا شهر أوت وهذا التكوين يعتبر بمثابة وسيلة لتحسين وتطوير الكفاءات المكتسبة للبائع للحصول على التجديد والابتكار المعاصر

على المستوى الصناعي وبخاصة قطع الغيارومن بين المستفيدين من هذا التكوين: التقنيين والتقنيين السامين.....الخ.

ب- التكوين الخارجي: يخص هذا التكوين الإطارات العالية في المؤسسة ومن بين المدارس المشهورة في مجال التكوين الخارجي نجد : INPED ببومرداس كما أن التكوين يتم في بعض الأحيان خارج الوطن وذلك في حالة نقل التكنولوجيا مثلا لان التكنولوجيات الجديدة تتطلب تكويننا خاصا لمعرفة ممارستها.

إن فرع المسبكة يبحث دائما عن تامين التكوين الضروري لتحقيق الأداء المرغوب ولا يتأتى ذلك إلا بتطوير الكفاءات القادرة من العمال المعنيين.

ثالثا :الميزانية والتكوين :تتحمل المؤسسة خلال كل مدة التكوين :

*مصاريف التكوين المباشرة « التوثيق - التنشيط»

*مصاريف التكوين غير مباشرة « التنقلات -المسكن-الماكل»

رابعا :مكافأة رجال البيع على مستوى المسبكة يوجد نوعين من المكافأة على مستوى المسبكة

PRC - PRI :

المكافأة=الجزء الثابت+الجزء المتغير

الجزء المتغير = PRI+PRC

* طريقة حساب PRC :المعدل الشهري ل PRC يحسب على أساس رقم الأعمال المحقق

*طريقة حساب PRI :يحسب PRI لكل عامل على أساس معدل ثابت بعد التقييم مما يسمح بتامين التحفيز الدائم لكل عامل

*أسباب اختيار هذه الطرق للمكافأة :

-تعزيز العمل الجماعي

-تحفيز العمال للقيام بمجهود اكبر .

3- تقييم قوة البيع بوحدة المسبكة:

إن تنظيم وتنشيط قوة البيع الخارجية ينتج عنه تكاليف باهظة مثل كل المؤسسات وبخاصة المؤسسات الصغيرة .لا تملك المسبكة نقاط بيع خاص بمنتجاتها نصف مصنعة، وإنما نقاط البيع تابعة للمؤسسة الأم، وهذا ما يشكل حاجزا بينها وبين الزبائن، لاسيما الزبائن الجدد الذين يجدون صعوبة في اقتناء منتجات الوحدة، وبالتالي يتوجهون إلى المنتجات المستوردة التي تنافسها ويعود سبب ذلك إلى

اهتمام المؤسسات المنافسة بالبيع الشخصي، حيث تخصص له مبالغ هامة في ميزانيتها الترويجية، إلى جانب التسهيلات المقدمة فضلا عن نقاط البيع المنتشرة عبر التراب الوطني. إلا إن المسبكة في طريق النمو خاصة بعد عقد شراكة مع الشركات الألمانية بغرض نقل التكنولوجيا وبالتالي زيادة كفاءة اليد العاملة كما أن المسبكة في طريق الانفصال عن المؤسسة الأم [انظر الملحق رقم 4]

المطلب الثالث : الإبطار العام للدراسة الاستقصائية [انظر الملحق رقم 5]

إن طبيعة موضوع بحثنا هذا استلزمت منا القيام بدراسة استقصائية على مستوى وحدة المسبكة التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية لتدعيم النتائج المتوصل إليها واعتمادنا في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات والوسائل وفيما يلي وصف للدراسة الاستقصائية (طريقة تصميم قائمة الاستقصاء -دراسة وتحليل النتائج ثم حوصلة ما تم التوصل إليه).

1-منهجية الدراسة الاستقصائية:

ارتأينا أن نقوم بتحديد الطريقة أو المنهجية التي اتبعناها في إجراء هذه الدراسة الاستقصائية قبل أن نقوم بتحليل نتائجها وذلك من خلال تحديد أهداف الاستقصاء. إطاره المكاني وأزمني تحديد العينة وتحديد الأدوات المستخدمة في الدراسة

أولا : أهداف الاستقصاء :يسعى هذا الاستقصاء إلى تحقيق هدف أساسي هو :

* قياس مدى تأثير قوة البيع على توزيع المنتجات الصناعية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

*تحديد وضعية الإستراتيجية التوزيعية في المسبكة

*قياس درجة تأثير قوة البيع على توزيع المنتجات

ثانيا :الإطار الزمني والمكاني للدراسة الاستقصائية: قمنا بدراستنا على مستوى فرع المسبكة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية الكائن مقرها في المنطقة الصناعية بالروبية-الجزائر-وقد وزعنا القوائم الاستقصائية على اطارات وموظفي مديرية التسويق بالمسبكة أما الفترة الزمنية للدراسة التطبيقية بما فيها الدراسة الاستقصائية فقد تمت خلال شهري افريل وماي -2011 - .

ثالثا :تحديد العينة: يتمثل مجتمع الدراسة (العينة) في 24 فرد من اطارات وموظفي مديرية التجارة والتسويق لفرع المسبكة. من ضمن 24 استمارة موزعة تمكنا من استرجاع 19 استمارة أي بمعدل حوالي 70% وكل الاستمارات صالحة للتحليل.

رابعا :الادوات المستخدمة :اعتمدنا في هذه الدراسة عدة ادوات اهمها :

- أ-القابلات الشخصية: مع ايطارات المؤسسة قصد الاستفسار عن بعض جوانب البحث في المؤسسة
- ب-الملاحظة: وذلك من خلال جمع المعلومات اللازمة عن طريق ملاحظة أسلوب العمل في الوحدة أثناء تواجدها فيها.
- ج-الاستقصاء: من خلال تصميمنا لقائمة استقصائية تحتوي على مجموعة من الأسئلة تعتبر الإجابة عنها من طرف العينة المستهدفة بمثابة مورد استراتيجي لخدمة أهداف بحثنا هذا .

2- تصميم قائمة الاستقصاء :

اعتمدنا في تصميم القائمة الاستقصائية على مجموعة من المبادئ العلمية حتى نتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة من هذا الاستقصاء وذلك بمراعاة وضوح الأسئلة وعدم الإطالة في القائمة حتى لا نأخذ وقتا طويلا في الإجابة وفي بداية الاستبيان قمنا بوضع عنوان يحدد وجهة الاستبيان "استبيان موجه إلى إيطارات وموظفي التسويق بفرع المسبكة" وبعد ذلك ذكر الجهة المشرفة على الدراسة (HEC) ثم قمنا بذكر أسماء القائمين بالدراسة وعنوان البحث مع تعهد بعدم استعمال البيانات التي سوف يتم الحصول عليها إلا لأغراض البحث العلمي وأخيرا شكر على التعاون .كما فضلنا أن تشمل القائمة الاستقصائية مجموعة صغيرة من الأسئلة (10 أسئلة) على أن تكون هادفة وخادمة للنتائج المراد التوصل إليها كما استعملنا الأسئلة المغلقة والمفتوحة والمختلطة (مغلقة ومفتوحة) وتم تصنيف الأسئلة بطريقة تخدم أهداف البحث كالتالي :

*محور تقييم لقوة البيع بالوحدة (3اسئلة)

*محور حول وضعية التوزيع بالوحدة (3اسئلة)

*محور حول العلاقة بين قوة البيع والتوزيع (3اسئلة)

*سؤال حول التطلعات المستقبلية للمسبكة.

وفي نهاية الاستمارة تم تخصيص جزء للمعلومات الشخصية كالجنس-السن-اسم المنصب -المستوى الدراسي والخبرة.

3- دراسة وتحليل نتائج الاستقصاء:

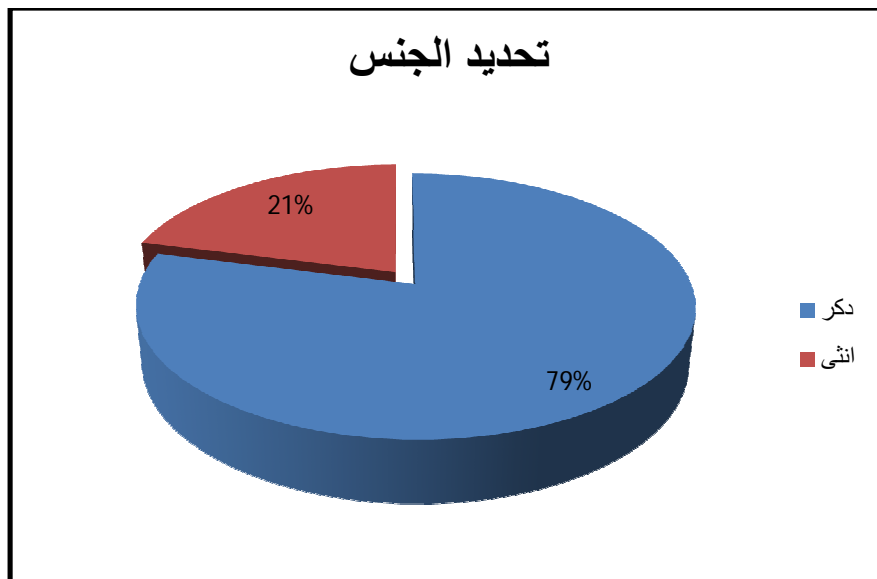
*بطاقة المعلومات الشخصية : وهي عبارة عن بطاقة تعطي بعض المعلومات الأولية عن الفرد مثل الجنس-السن-المنصب-الخبرة.

أولاً: تحديد الجنس:

الجدول -6- تحديد الجنس

البيان	التكرار	النسبة
ذكر	15	79%
انثى	4	21%
المجموع	19	100%

الشكل - 26 - العرض البياني لتحديد الجنس



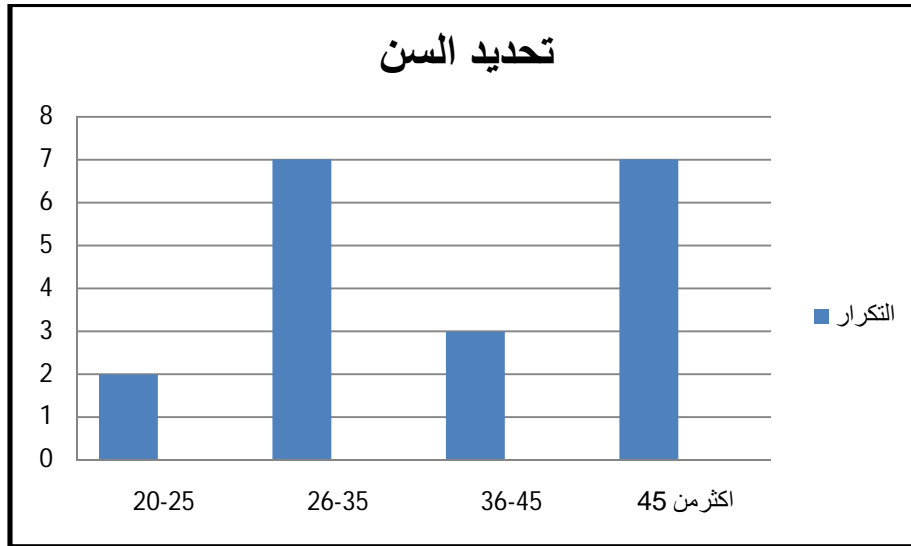
التعليق على النتائج : من خلال الجدول والعرض البياني يتبين لنا ان 78.94% من العينة هم رجال وهي نسبة معتبرة مقارنة مع النساء والتي بلغت نسبة 21.05%.

ثانيا : تحديد السن

الجدول -7- تحديد السن

البيان	التكرار	النسبة
25-20	2	10.52%
35-26	7	36.84%
45-36	3	15.78%
45 أكثر من	7	36.84%
المجموع	19	100%

الشكل -27- العرض البياني لتحديد السن



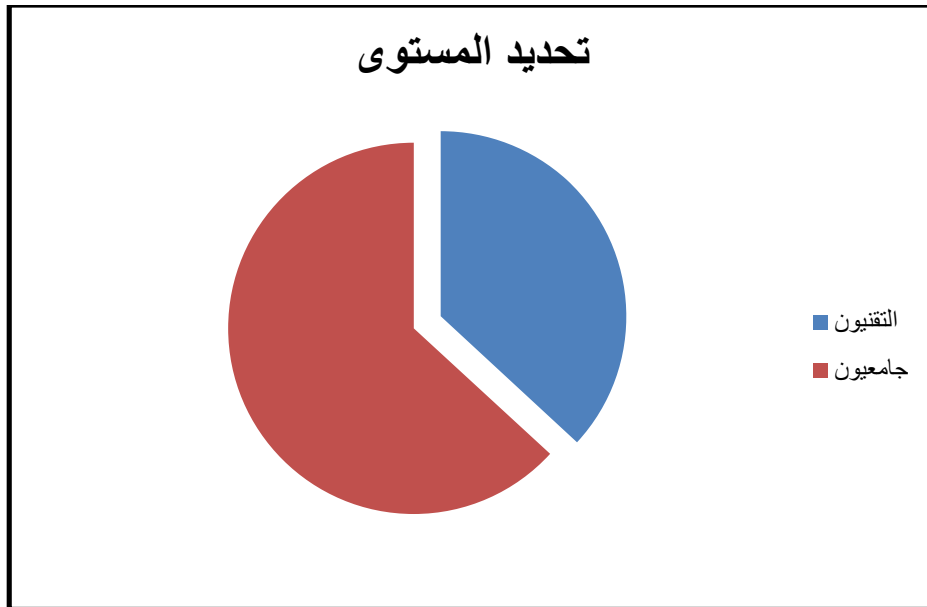
التعليق على النتائج: من خلال الجدول والعرض البياني يتبين لنا عدد الايطارات الذين تتراوح أعمارهم (35-26 سنة) وأكثر من 45 سنة يمثلون تقريبا نسبة متساوية 36.84% اما الفئة التي تتراوح اعمارها بين (45-36 سنة) فقد بلغت نسبة 15.78% فحين ان عدد الايطارات الشابة فهو ضئيل جدا حيث بلغ 10.52%.

ثالثا : تحديد المنصب

الجدول -8- تحديد المنصب

البيان	التكرار	النسبة
التقنيون	7	36.84%
جامعيون	12	63.15%
المجموع	19	100%

الشكل -28- العرض البياني لتحديد المنصب



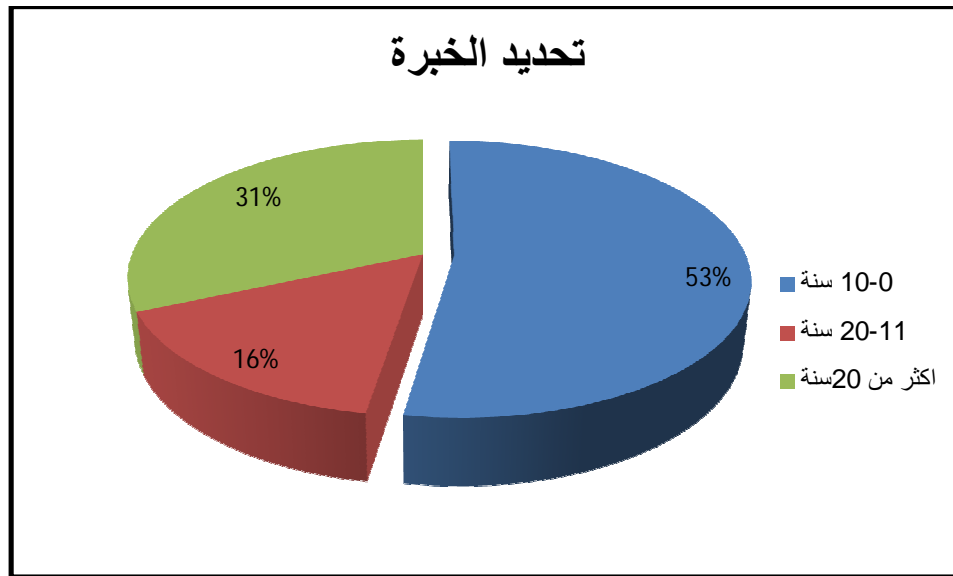
التعليق على النتائج: يبدو أن عدد الايطارات المتخرجة من الجامعة لها الحظ الأوفر من مناصب العمل حيث يتبين من الجدول والعرض البياني أنها فاقت نسبة 60% في حين ان فئة التقنيين لم تتجاوز 36.84% وهم الذين لم يحصلوا على شهادة جامعية ولديهم شهادات تقني سامي أو مستوى ثانوي.

رابعاً : تحديد الخبرة

الجدول -9 -تحديد الخبرة

البيان	التكرار	النسبة
10-0سنة	10	52.63%
20-11سنة	3	15.78%
اكتر من 20سنة	6	31.57%
المجموع	19	100%

الشكل -29 -العرض البياني لتحديد الخبرة



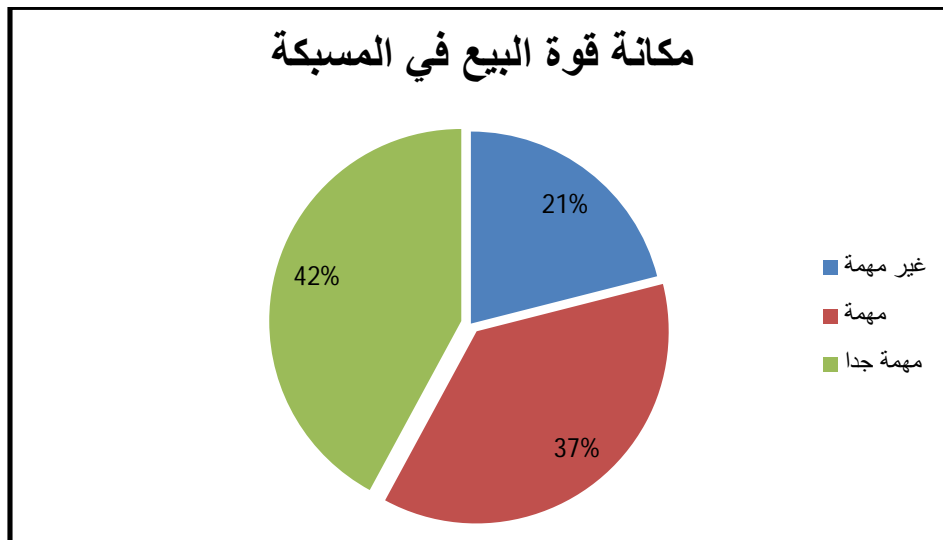
التعليق على النتائج: نلاحظ من خلال الجدول والعرض البياني ان ذوي الخبرة القليلة قد احتلت مكانتها في المسبكة فنجدها قد تجاوزت نسبة 50% لتليها بعد ذلك الفئة التي لها خبرة كبيرة في المسبكة بنسبة 31.57% فحين ان الذين لديهم خبرة تتراوح بين (20-11 سنة) فقد بلغت نسبتهم 15.78%.

***تحليل ومعالجة الاسئلة:**

تحليل نتائج السؤال الأول : يهدف السؤال الأول إلى قياس مكانة قوة البيع في المؤسسة وقد جاء السؤال على النحو التالي :**"ماهي مكانة قوة البيع في المؤسسة ؟"** وتم اقتراح ثلاث خيارات للإجابة وهي (غير مهمة-مهمة-مهمة جدا) وقد جاءت النتائج على الشكل التالي:

الجدول-10 -نتائج السؤال الاول

النسبة	التكرار	البيان
21.05%	4	غير مهمة
36.84%	7	مهمة
42.10%	8	مهمة جدا
100%	19	المجموع

الشكل-30 -العرض البياني لنتائج السؤال الاول

التعليق على النتائج: من خلال نتائج هذا السؤال نلاحظ أن أغلبية الإجابات أقرت أن مكانة قوة البيع مهمة جدا في المسبكة بتكرار 8 مرات أي بنسبة 42.10% وهي نتيجة ضعيفة وذلك لان الاستبيان وجه إلى ايطارات وموظفي مديرية التجارة والتسويق أما الذين اقر وان مكانة قوة البيع مهمة فكانت بتكرار 7 مرات أي بنسبة 36.84 % ونرى أن الذين اختاروا هذه الإجابة ارادو ربطها مع العناصر

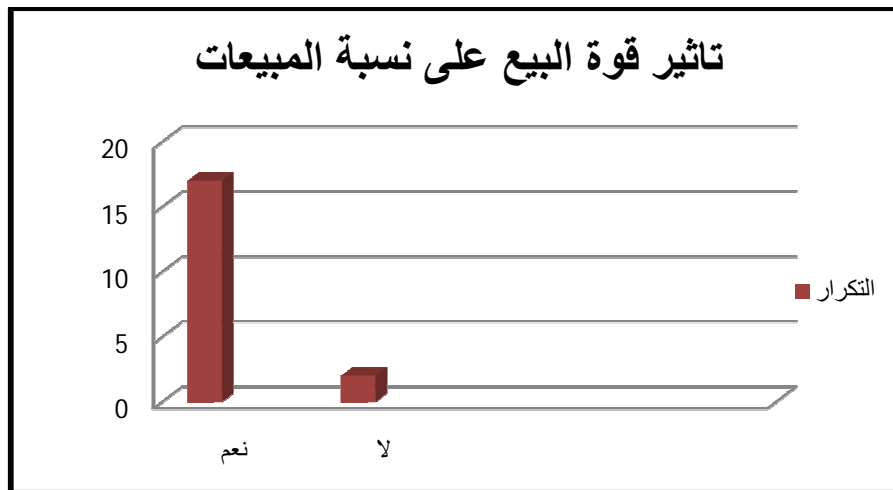
الأخرى للترويج كالإشهار والمشاركة في المعارض... مثلاً أما الذين اعتبروا ان مكانة قوة البيع غير مهمة فهي نسبة ضعيفة قدرت بـ 4 إجابات وهي غير مبررة لان الكل يعلم أهمية قوة البيع في التسويق الحديث.

تحليل نتائج السؤال الثاني : يهدف هذا السؤال إلى معرفة رأي ايطارات المؤسسة ومستخدميها في تأثير قوة البيع على نسبة مبيعات المؤسسة وقد جاء السؤال على النحو التالي: "هل غياب قوة البيع في المسبكة يؤثر على نسبة المبيعات؟" وقد اقترحنا إجابتين وهما (نعم-لا) وقد جاءت الإجابة على النحو التالي:

الجدول- 11- نتائج السؤال الثاني

النسبة	التكرار	البيان
89.47%	17	نعم
10.52%	2	لا
100%	19	المجموع

الشكل -31- العرض البياني لنتائج السؤال الثاني



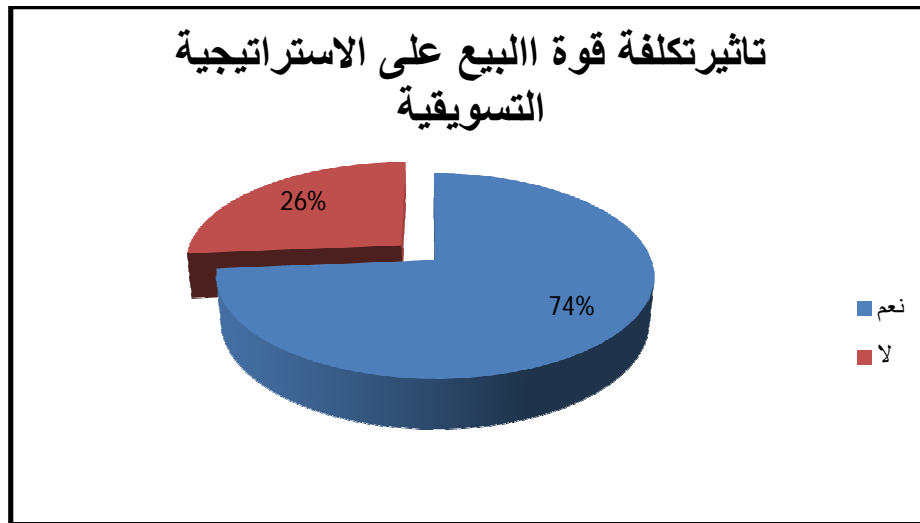
التعليق على النتائج: من خلال هذا السؤال نلاحظ أن أغلبية الإجابات ترى بان لقوة البيع تأثير على نسبة المبيعات في المسبكة بتكرار 17 مرة أي بنسبة 89.47 % وهي نتيجة مرتفعة أما الذين راوا ان قوة البيع لا تؤثر على نسبة المبيعات فهم نسبة قليلة جدا بتكرارين فقط أي بنسبة 10.583 % ويبدو أن هؤلاء تناسوا التأثير الكبير لقوة البيع في رفع المبيعات.

تحليل نتائج السؤال الثالث: جاء السؤال الثالث بغرض معرفة تأثير تكلفة قوة البيع على استخدامها من قبل المسبكة ضمن إستراتيجيتها التسويقية وقد كان السؤال كالتالي "هل تعتبر ارتفاع تكلفة قوة البيع عائق يمنع المسبكة من استخدامها ضمن إستراتيجيتها التسويقية؟" وكان هناك اقتراحان (نعم-لا) ونتائج السؤال موضحة كالتالي:

الجدول -12 -نتائج السؤال الثالث

البيان	التكرار	النسبة
نعم	14	73.68%
لا	5	26.31%
المجموع	19	100%

الشكل -32- العرض البياني لنتائج السؤال الثالث



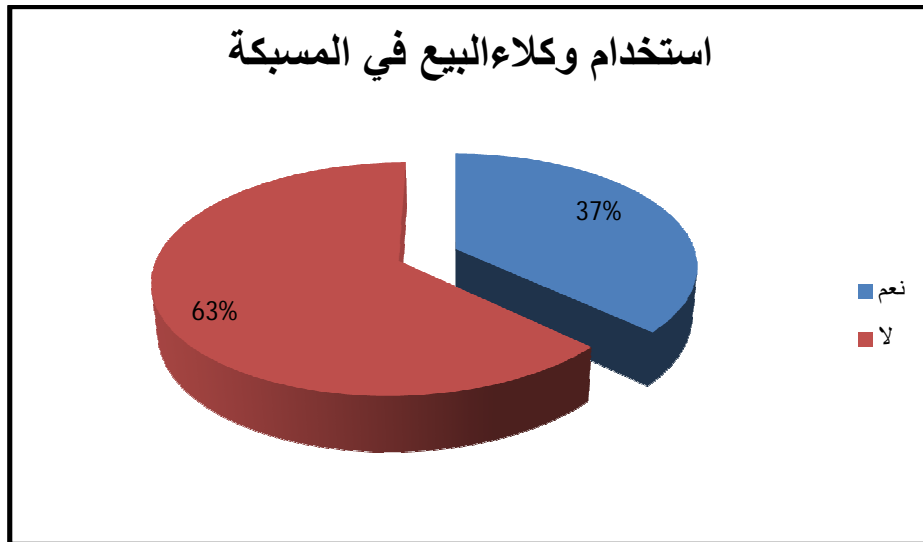
التعليق على النتائج : من خلال البيان نلاحظ ان عدد الذين اجابو بنعم تقارب 74 % من عينة الدراسة ونعتبر ان هذه النتيجة جيدة لانه غالبا ما تكون ارتفاع تكلفة قوة البيع عائق يواجه المؤسسات التي ترغب في تطبيق هذا العنصر ضمن سياستها الترويجية خاصة عندما تكون لدى هذه المؤسسة مشاكل مالية ام نسبة 26% الذين اجابوا بلا فهي تعتبر كارتياح لنتائج الدراسة وعلى العموم فان وحدة المسبكة هي فعلا لا تحوي قوة بيع فعالة.

تحليل نتائج السؤال الرابع: يسعى هذا السؤال إلى معرفة هل أن المسبكة تستخدم وكلاء بيع لتوزيع منتجاتها أم لا وقد جاء كالتالي "هل لديكم وكلاء لبيع منتجاتكم؟" وقد تم طرح اقتراحين وهما (نعم-لا) (ويظهر نتاج هذا كالتالي:

الجدول -13- نتائج السؤال الرابع

البيان	التكرار	النسبة
نعم	7	36.84%
لا	12	63.15%
المجموع	19	100%

الشكل -33- العرض البياني لنتائج السؤال الرابع



التعليق على النتائج : تتضح لنا من خلال الإجابات أن المسبكة لا تعتمد على وكلاء في توزيع منتجاتها وذلك لأن نسبة الإجابة بلا كانت بحوالي 73% أما الذين أجابوا بلا فعددهم هو حوالي 37% وذلك لاعتبارهم المؤسسة الأم والتي هي اكبر زبائن المسبكة كوكيل.

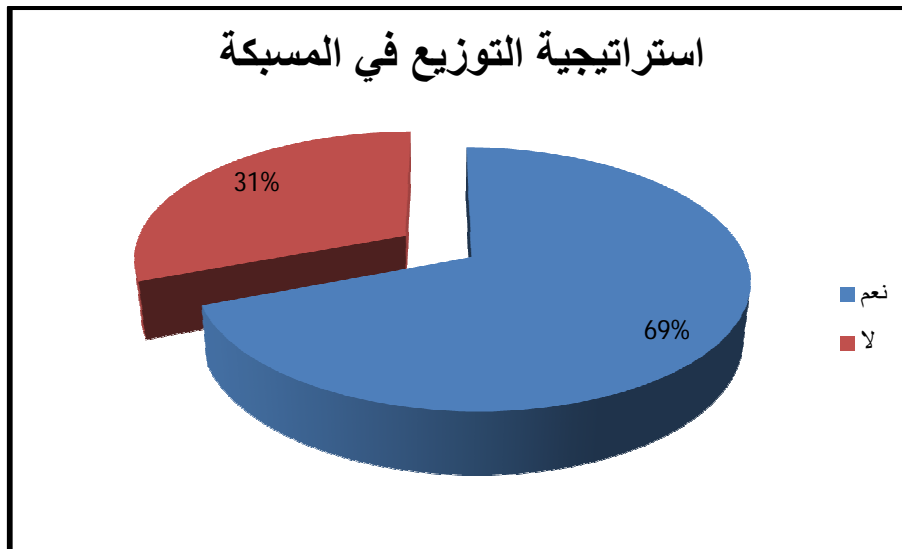
تحليل نتائج السؤال الخامس: تم طرح هذا السؤال بغض معرفة الإستراتيجية التوزيعية التي تتبعها المسبكة في توزيع منتجاتها وجاء السؤال مفتوحا وقد طرح بالشكل التالي: "ماهي نوع إستراتيجية

التوزيع المتبعة من طرف المسبكة؟" وقد جاءت إجابات هذا السؤال في معظمها 68% بأن السياسة المتبعة هي سياسة توزيع مباشرة أما البقية 31.58% فلم يحددوا إجابتهم ومن هنا يتبين لنا أن المسبكة تتبع إستراتيجية توزيع مباشرة أي قناة توزيع قصيرة. ولهدف معرفة مدى فعالية هذه القناة التوزيعية قمنا بوضع ملحق لهذا السؤال جاء على الشكل التالي "في رأيكم هل هي فعالة؟" ويكون الرد إما (نعم أولاً)

السؤال	البيان	التكرار	النسبة
	نعم	9	69.23%
	لا	4	30.76%
	المجموع	13	100%

الجدول 14- نتائج
الخامس

الشكل 34- العرض البياني لنتائج السؤال الخامس



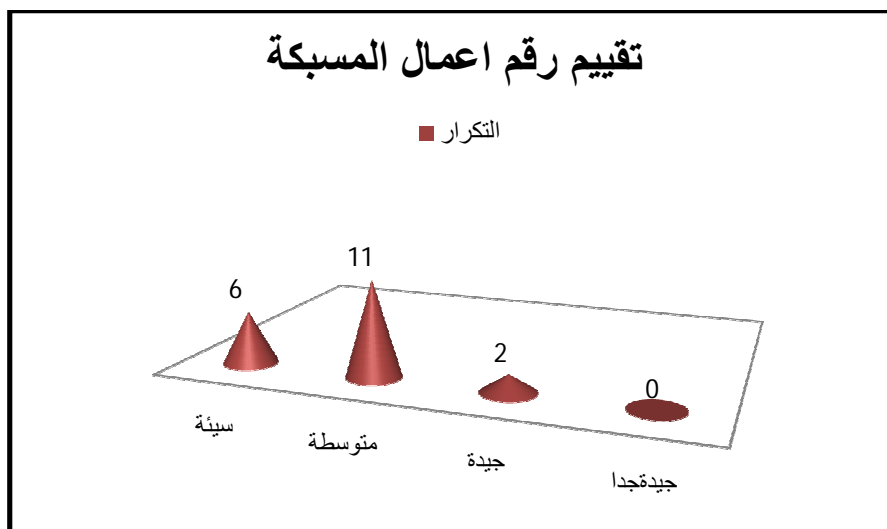
التعليق على النتائج: نلاحظ من خلال تحليل نتائج هذا السؤال أن النسبة الأكبر 69.23% ترى بأن القناة التوزيعية المباشرة هي فعالة وهذا ما لا يتطابق مع نتائج الدراسة النظرية لهذا البحث إذ أن هذه الإستراتيجية التوزيعية تكون ذات تكلفة كبيرة بالنسبة للمسبكة بالرغم من فوائدها من فوائدها النسبة الباقية 30.76% ترى بأنها إستراتيجية غير فعالة وهذا ما لا يتطابق ونتائج الدراسة النظرية.

تحليل نتائج السؤال السادس: يهدف السؤال إلى معرفة مدى فعالية الإستراتيجية التوزيعية للمؤسسة من خلال تقييم رقم أعمال المسبكة بين سنة 2000-2010 وجاء السؤال كالتالي: "كيف يمكنكم تقييم رقم أعمال المسبكة بين سنة 2000-2010 ؟" وقد جاءت الاقتراحات على الشكل التالي (سيئة-متوسطة-جيدة-جيدة جدا) ونوضح النتائج كالتالي:

الجدول -15- نتائج السؤال السادس

البيان	التكرار	النسبة
سيئة	6	31.57%
متوسطة	11	57.89%
جيدة	2	10.52%
جيدة جدا	لا يوجد	0%
المجموع	19	100%

الشكل -35- العرض البياني لنتائج السؤال السابع



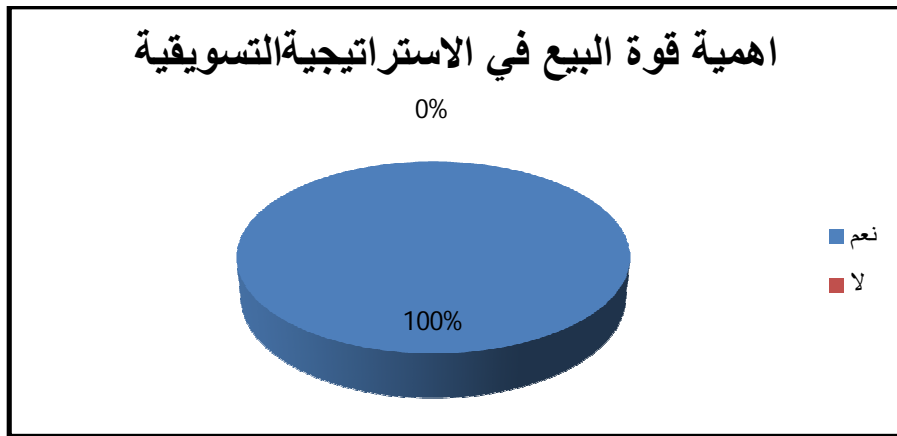
التعليق على النتائج: نلاحظ أن أكبر نسبة إجابة كانت في الاقتراح الثاني (متوسطة) بنسبة 57.9% وهذا ما يجعلنا نعتبر بأن الإستراتيجية التوزيعية لم تكن بالفاعلية المطلوبة لتحسين رقم الأعمال أما النسبة الثانية فتعتقد بأن رقم الأعمال كان سيئا بنسبة 31.58% وهو ما يساعد بشكل كبير نتائج الدراسة النظرية حول إستراتيجية لتوزيع المباشرة أما الفئة الثالثة فهي تعتقد أن رقم الأعمال كان جيد وتقدر 10.52% وهو لا يعبر عن الواقع.

تحليل نتائج السؤال السابع: إن غايتنا من هذا السؤال هو معرفة أهمية وجود قوة البيع في الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة وجاء السؤال كالتالي: "هل وجود قوة البيع في المؤسسة هو شيء ضروري في نجاح إستراتيجيتها التسويقية؟" في حالة الإجابة بنعم ينتقل إلى مرحلة أخرى وهي تبرير الإجابة بنعم من خلال الاقتراحات التالية (ستحقق ميزة تنافسية -أداة لزيادة المبيعات -وسيلة لتحقيق المبيعات-وسيلة لتحقيق رغبات المستهلكين-كل الاقتراحات)

الجدول -16 -تحليل نتائج الجزء الاول من السؤال

البيان	التكرار	النسبة
نعم	19	100%
لا	0	0%
المجموع	19	100%

الشكل -36- العرض البياني لنتائج الجزء الاول من السؤال السابع



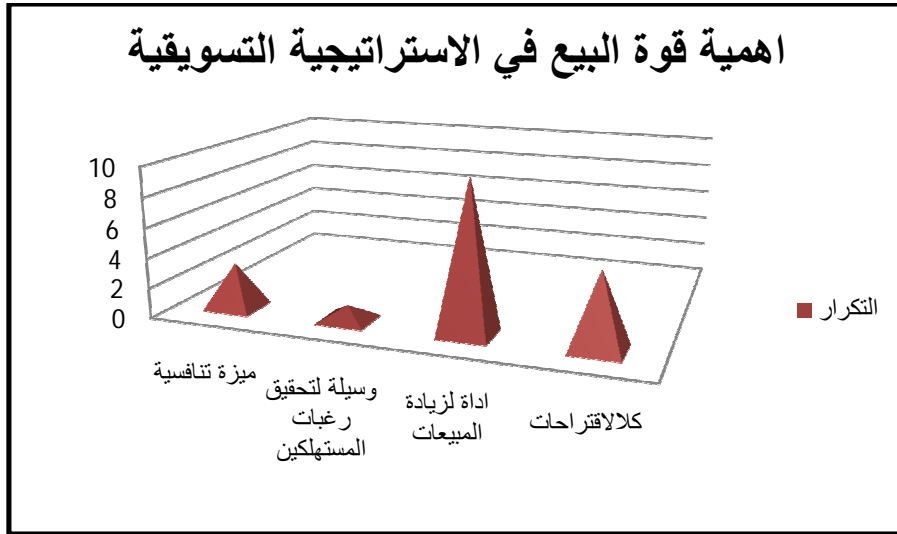
التعليق على النتائج : من خلال الشكل يتضح أن الكل يرى بأن وجود قوة البيع هو شيء ضروري لنجاح الإستراتيجية التسويقية نظرا لعدة أسباب. وسنرى تبرير ذلك من خلال الإجابة على الجزء الثاني من السؤال.

تحليل نتائج الجزء الثاني من السؤال السابع: والنتائج التالية تبرر الإجابة بنعم أي لماذا اعتبروها ضرورية في الإستراتيجية التسويقية.

الجدول -17- نتائج السؤال السابع

النسبة	التكرار	البيان
15.78%	3	ستحقق ميزة تنافسية
5.26%	1	وسيلة لتحقيق رغبات المستهلكين
52.63%	10	اداة لزيادة المبيعات
26.31%	5	كل الاقتراحات
100%	19	المجموع

الشكل -37- العرض البياني لنتائج السؤال السابع



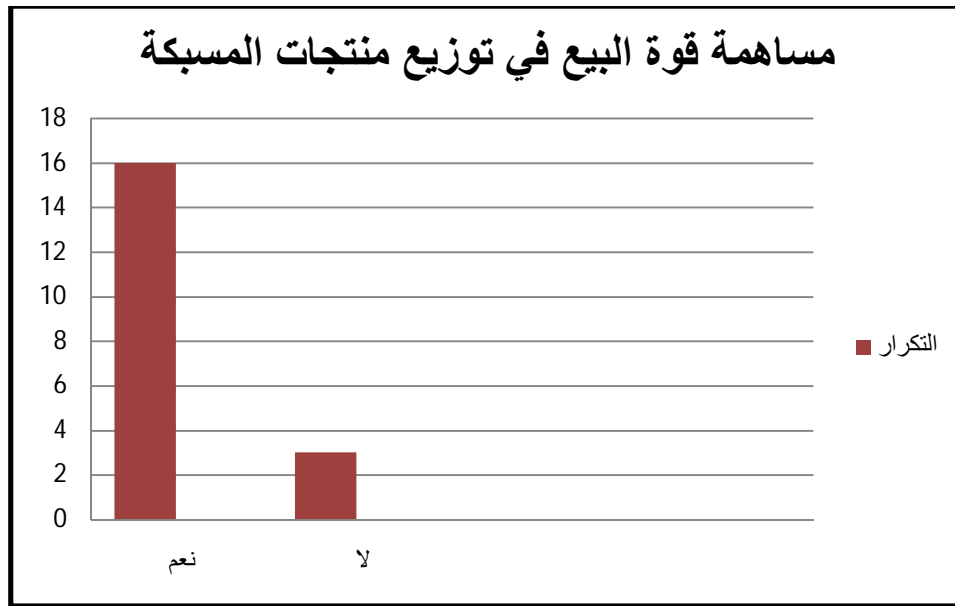
التعليق على النتائج : من خلال النتائج نلاحظ أن النسبة الأكبر من الإبطارات 52.63% نرى أن قوة البيع هي أداة لزيادة المبيعات ويعتقد حوالي 26.31% أن قوة البيع هي تحقق كل الأسباب المذكورة مجتمعة ويرى 15.79% أنها ستحقق ميزة تنافسية ويرى 5.27% أنها وسيلة لتحقيق رغبات المستهلكين.

تحليل نتائج السؤال الثامن: يهدف هذا السؤال إلى معرفة إمكانية مساهمة قوة البيع في توزيع المنتجات في المسبكة وجاء السؤال على النحو التالي: "هل يمكن لقوة البيع أن تساهم في زيادة توزيع المنتجات في المسبكة؟" وعلى المستجوب الإجابة إما بنعم أو لا ويمكن تلخيص الإجابات فيما يلي:

الجدول -18- نتائج السؤال الثامن

البيان	التكرار	النسبة
نعم	16	84.21%
لا	3	15.78%
المجموع	19	100%

الشكل -38- العرض البياني لنتائج السؤال الثامن



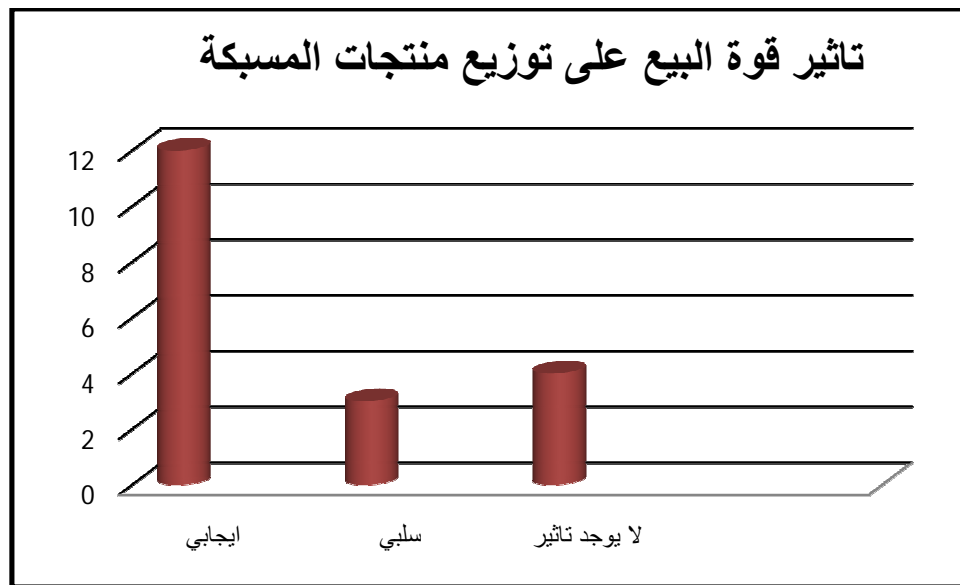
التعليق على النتائج: من خلال نتائج هذا الجدول نرى أن 84.2 % يعتقدون أن قوة البيع تساهم في زيادة توزيع منتجات المسبكة وهي نتيجة جيدة جدا مدعمة للنتائج النظرية التي وصلنا إليها بينما لم تتجاوز نسبة الذين أجابوا بلا 15.8%.

تحليل نتائج السؤال التاسع: يهدف هذا السؤال إلى التعرف على تأثير قوة البيع على توزيع المنتجات في المسبكة وقد جاء السؤال كالتالي: "باعتبار ان قوة البيع عامل من عوامل الترويج والتوزيع عامل من عوامل المزيج التسويقي. فما هو تأثير قوة البيع على توزيع المنتجات في المسبكة؟" وقد جاءت الاقتراحات كالتالي: (إيجابي-سلبي-لايوجد تأثير) وكانت النتائج كالتالي:

الجدول 19- نتائج السؤال التاسع

البيان	التكرار	النسبة
إيجابي	12	63.15%
سلبي	3	15.78%
لايوجد تأثير	4	21.05%
المجموع	19	100%

الشكل 39- العرض البياني لنتائج السؤال التاسع



التعليق على النتائج: نلاحظ من خلال البيان الموضح أن أكثر من 60% من العينة المستجوبة ترى بان تأثير قوة البيع هو تأثير إيجابي على التوزيع وهذا ما يؤكد نتائج السؤال ويوافق النتائج المتوصل إليها في الجزء النظري من الدراسة أما نسبة 21.05% ترى بأنه لا يوجد تأثير وهذا غير مبرر لان وجود قوة البيع في المؤسسة غالبا ما يؤدي إلى زيادة التوزيع أما النسبة الأقل 15.79% فترى بان

التأثير يكون سلبي وغالبا ما يكون التأثير سلبي بسبب ارتفاع تكلفة هذه الأخيرة والذي ربما يكون اكبر من هوامش الربح المحققة.

تحليل نتائج السؤال العاشر: كان السؤال العاشر عبارة عن سؤال مفتوح يهدف الى معرفة رأي ايطارات وكذا مستخدمي المسبكة في النقائص التي يجب عليها معالجتها من اجل الحفاظ على مكانتها في السوق الوطنية والتوجه الى السوق الأجنبية وقد جاء السؤال كالتالي : "في رأيكم ماذا ينقص وحدة المسبكة الروبية للحفاظ على مكانتها في السوق الوطنية والتوجه نحو السوق الدولية؟"

وقد رأى البعض أن على المسبكة العمل على تطوير منتجاتها وكذا العمل على تكوين يد عاملة مؤهلة ومنافسة من اجل مواجهة المنافسة والمواصلة في ظل نظام اقتصاد السوق فحين رأى البعض الآخران على المسبكة أن تعمل على تحسين إستراتيجية تسييرها ووضع إستراتيجية هادفة على المدى البعيد حتى تكون منافسة للمنتوج الأجنبي. ويرى البعض الآخر أن عليها تحسين سياستها التسويقية والعمل على زيادة اشهارها من اجل تحقيق تعريف اكبر بالمسبكة.

4- حوصلة نتائج الدراسة الاستقصائية:

من خلال هذه الدراسة الاستقصائية التي استهدفت عينة من مستخدمي ايطارات ومستخدمي مديرية التجارة والتسويق بالمسبكة توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتي يمكن حوصلتها فيما يلي:

*تعتبر قوة البيع احد الأدوات الترويجية المهمة في المسبكة

*ان لقوة البيع تأثير كبير في زيادة المبيعات في المسبكة

*تعتبر تكلفة قوة البيع من العوامل الرئيسة التي تعيق المؤسسة من تطبيقها

*ان وحدة مسبكة الروبية تعتمد في توزيعها على القناة المباشرة ولا تعتمد على الوكلاء

*ان اعتماد المسبكة في توزيع منتجاتها على القناة المباشرة واهمالها طرق التوزيع الاخرى جعل استراتيجيتها التوزيعية غير فعالة وبالتالي تراجع في رقم اعمالها

*كل الايطارات في المسبكة يدركون أهمية قوة البيع في الإستراتيجية التسويقية كونها أداة لزيادة المبيعات غير أن نقص الإمكانيات وارتفاع تكلفة هذه الأخيرة جعل الوحدة تبتعد عن تطبيقها.

*ان قوة البيع تساهم في زيادة توزيع منتجات المسبكة.

*ان لقوة البيع تأثير ايجابي على توزيع منتجات المسبكة أي انه كلما زاد استخدام قوة البيع في المؤسسة كلما زاد توزيع المنتجات ويظهر الأثر السلبي عند زيادة تكلفة قوة البيع .

ان وحدة مسبكة الرويبة لا تولي الاهتمام اللازم للتسويق عموما وهذا ما أدى إلى عدم فعالية إستراتيجيتها التوزيعية وكذا ضعف قوتها البيعية مما أدى إلى مواجهتها مشاكل عديدة في مواجهة المنافسة الأجنبية في السوق الوطنية ناهيك عن الأسواق الأخرى ومن أجل تدارك أوضاعها ينبغي على المسبكة والمؤسسة عموما عدم الاستهانة بمنافسها والعمل على تطبيق نظام تسويقي حديث وفعال يطور سياستها التوزيعية وكذا يفعل من قوتها البيعية والعمل على تطوير منتجاتها وهذا ما يؤهلها للتكيف مع المحيط الاقتصادي الجديد وكذا الوقوف الند للند في وجه المنافسة الأجنبية.

خلاصة الفصل الرابع

من خلال دراستنا لاحظنا أن ، هذه الوحدة مازالت بعيدة نوعا ما عن السوق الصناعية، ويرجع ذلك إلى قوة المنافسين والى اهتمامهم بالبيع الشخصي بأحدث التقنيات السمعية والبصرية ما أدى إلى ،خلق إستراتيجية توزيعية فعالة، على عكس المسبكة التي لا تملك قوة بيع خاصة بها بعيد عن المؤسسة الأم، وعدم تتبعها لمجريات المحيط، فهي لا تقوم بتطبيق مفهوم البحث عن زبائن جدد أو حتى الاحتفاظ بهم، في الرفع من رقم أعمالها،بالإضافة إلى ذلك افتقارها إلى الإمكانيات المالية التي تسمح بتكوين وتدريب فريق بيع كفؤ وقادر على تحمل المسؤولية .كل هذه الأسباب كانت لها الأثر السلبي على توزيع المنتجات الصناعية خاصة وان المسبكة تتبع في توزيعها على الطريق المباشر والغير قادر على خلق قوة بيعية كفئة .