

مدرسة الدراسات العليا التجارية

الجزائر-HEC-

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية

تخصص: إدارة الأعمال.

الموضوع:

دراسة وتحليل أثر قوة البيع على

توزيع المنتجات الصناعية

دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

(فرع مسبكة الرويبة)

تحت إشراف:

خري عبد الناصر: استاذ مساعد

بمدرسة الدراسات العليا التجارية

من إعداد الطالبتين:

بكير حميدة

قادة حنان

الدفعة: 24

جوان : 2011

ملخص المذكرة:

إن المؤسسة الجزائرية الصناعية بحاجة إلى إستراتيجية تسويقية ناجعة وفعالة وقادرة على تحقيق الأهداف على المدى البعيد وفي هذا الاطار يعد المزيج التسويقي احد أهم الأسس لممارسة هذه الإستراتيجية بصفة دائمة ومستمرة.

من هذا المنطلق تمحورت دراستنا حول معالجة عنصرين أساسيين في المزيج التسويقي وهما:
التوزيع وقوة البيع .

يعرف التوزيع بأنه تلك العملية التي تسمح بنقل المنتج من أماكن صنعه إلى غاية وصوله إلى المستهلك النهائي عبر قنوات التوزيع وتتم هذه العملية في الوقت والمكان المناسبين. في حين أن قوة البيع تعرف بأنها فريق البيع المكلف بالاتصال مع الزبائن وإقناعهم لشراء منتجات المؤسسة أو هو الاتصال المباشر مع الزبائن. من خلال هذين التعريفين نلاحظ ان كل من المتغيرين يساهم في إتمام العملية البيعية ومن هذا التشابه برزت ملامح اشكاليتنا التي تدور حول العلاقة بين قوة البيع وتوزيع المنتجات الصناعية هل هي ايجابية ام سلبية؟ وما هي آثار هذه العلاقة على المؤسسة.

لوصول إلى الإجابة الصحيحة للإشكالية المطروحة قسمنا بحثنا إلى شطرين، الأول : نظري يشرح المفاهيم الأساسية حول قوة البيع وتوزيع المنتجات، والثاني تطبيقي: يؤكد ويكمل نتائج الدراسة النظرية ولهذا الغرض اخترنا المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية كعينة تطبيقية كما أننا أسقطنا الدراسة على إحدى وحدات المؤسسة وهي وحدة مسبكة الرويبة التي لها مكانة جيدة في المؤسسة نظرا لمساهمتها المعتبرة في تطور المؤسسة الأم

Résumé de mémoire:

l'entreprise algérienne industrielle a besoin d'une stratégie marketing efficace et efficiente capable de réaliser des objectifs à long terme. Dans ce contexte, le marketing mix constitue l'un des principaux bases pour exercer cette stratégie de façon continue et permanente.

À partir de là, notre étude s'articule sur le traitement de deux éléments essentiels du marketing mix qui sont : la distribution et la force de vente

la distribution constitue l'opération qui permet de l'acheminement des produits depuis leurs sorties des usines de fabrication jusqu'à l'arrivée au consommateur final par des canaux de distribution dans le temps et la place adéquats, alors que, la force de vente est définie comme l'équipe de vente c'est celui qui accompagne la marchandise vendue jusqu'à l'arrivée au consommateur final, c'est la communication directe au consommateur final. nous voyons que les deux variables contribuent à l'accomplissement de l'opération de vente. Cette apparence entre les deux variables nous a conduit à poser notre problématique de recherche : comment est la relation entre la force de vente et la distribution ? est-elle positive ? ou négative ? et quelles sont les effets de cet impact sur la gestion de l'entreprise ?

Pour arriver à la bonne réponse de cette problématique nous allons diviser notre recherche en deux parties : la première théorique explique les principaux concepts qui concernent la force de vente et la distribution. la deuxième pratique certifie et accomplit les résultats théoriques. Pour cela nous allons choisir la société nationale des véhicules industriels comme modèle d'application et plus exactement notre étude de cas s'effectue dans la division fonderie Rouïba qui est l'unité la plus importante en vue de sa contribution considérable dans le développement de la société mère.

الإهداء:

اهدي هذا العمل المتواضع إلى:
إلى نور عيني و مصباح دربي، إلى أكثر من أحب في هذه الدنيا
أمي الغالية شفاها الله.

إلى من علمني ورباني أبي العزيز أدامه الله تاج على رؤوسنا.
إلى أشقائي الأعزاء، محمد، خير الدين، خديجة، مروة.
إلى جدي أطال الله في عمره.

إلى ذكرى جدي موسى و جدتي عائشة رحمهما الله.
إلى شريكتي في العمل وصديقتي الغالية حنان

إلى كل أفراد عائلتي و أصدقائي الذين أحببتهم وأحبوني.
إلى كل من نبض قلبه بحب الجزائر.

حميدة.

اهدي هذه المذكرة إلى:

والذي الكريمين الذين منحاني العون المادي والمعنوي حتى أكمل
مشوار الدراسة .

إلى إخوتي :يونس ،محمد ،عبد الوهاب ،عبد الحفيظ ،احمد،عبد
النور وابنة أخي :إيمان.

الى كل العائلة.

الى صديقاتي :حميدة ، سعاد، نسيمه، سامية، لامية.....

حنان

الشكر:

الشكر والحمد لله عز و جل الذي لولاه ما وفقنا في انجاز هذا العمل الذي توج سنوات من الدراسة.
كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من قدم لنا يد المساعدة و ساهم في انجاز هذا العمل و اخص بالذكر:
الاستاذ المشرف "خري عبد الناصر" الذي اعاننا كثيرا بالنصح والتوجيه.
السيد يعقوب الاستاذ
المؤطر اثناء التربص في المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية.
الى كل اساتذة المدرسة العليا للدراسات التجارية. والاداريين خاصة القائمين على المكتبة.
الى كل ايطارات و عمال المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية.
الى كل من ساهم في انجاز هذا العمل.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
1	تقسيم الأنواع المختلفة لتجار الجملة	1
2	تكلفة العمل لرجال البيع	2
3	تحديد الفرص والتهديدات للمؤسسة	3
4	تغيير رقم أعمال المؤسسة	4
5	طلبات المبيعات لسنة 2008	5
6	نتائج تحديد الجنس	6
7	نتائج تحديد السن	7
8	نتائج تحديد الخبرة	8
9	نتائج تحديد المنصب	9
10	نتائج السؤال الأول	10
11	نتائج السؤال الثاني	11
12	نتائج السؤال الثالث	12
13	نتائج السؤال الرابع	13
14	نتائج السؤال الخامس	14
15	نتائج السؤال السادس	15
16	نتائج السؤال السابع - ج1	16
17	نتائج السؤال السابع - ج2	17
18	نتائج السؤال الثامن	18
19	نتائج السؤال التاسع	19

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
3	مكونات نظام التوزيع	1
7	قناة التوزيع الغير مباشر	2
8	قنوات التوزيع في السلع الاستهلاكية	3
9	الكثافة التوزيعية	4
12	التقسيمات المختلفة لمتاجر التجزئة	5
13	أنشطة البيع بالجملة	6
18	النظام التسويقي الراسي ومنافذ التوزيع	7
24	تكاليف التوزيع المادي	8
26	الحجم الاقتصادي للمخزون	9
45	برنامج التدريب	10
56	إستراتيجية التوزيع في إستراتيجية التسويق	11
59	المزيج التسويقي	12
60	دور الترويج كعنصر من عناصر المزيج التسويقي	13
62	مقارنة بين رجل البيع ووكيل البيع	14
66	إستراتيجية الدفع	15
70	قنوات التوزيع المباشر للسلع الصناعية	16
75	استراتيجيات التوزيع	17
82	الهيكل التنظيمي للمؤسسة (SNVI)	18
87	تقسيم عمال الوحدة (DFR)	19
88	الهيكل التنظيمي لوحدة المسبكة (DFR)	20
90	تغير رقم أعمال المؤسسة (SNVI)	21
91	نطور رقم أعمال المسبكة (DFR)	22
92	طلبية المبيعات لسنة 2008	23
94	الهيكل التنظيمي لقوة البيع بمسبكة الرويبة (DFR)	24
97	مراحل التوظف على مستوى المسبكة (DFR)	25
101	العرض البياني لتحديد الجنس	26

102	العرض البياني لتحديد السن	27
103	العرض البياني لتحديد المنصب	28
104	العرض البياني لتحديد الخبرة	29
105	مكانة قوة البيع في المسبكة (DFR)	30
106	تأثير قوة البيع على نسبة المبيعات	31
107	تأثير تكلفة قوة البيع على الإستراتيجية التسويقية	32
108	استخدام وكلاء البيع في المسبكة	33
109	إستراتيجية التوزيع في المسبكة	34
110	رقم أعمال المسبكة	35
111	أهمية قوة البيع في الإستراتيجية التسويقية-س1 -	36
112	أهمية قوة البيع في الإستراتيجية التسويقية -س2 -	37
113	مساهمة قوة البيع في توزيع منتجات المسبكة	38
114	تأثير قوة البيع على توزيع منتجات المسبكة	39

قائمة المختبرات

SNVI : SOCIETE NATINAL DES VEHICULES INDUSTRIEL

DFR :DIVISION FONDERIE ROUIBA

فهرس المحتويات

مقدمة عامة

الفصل الأول: إستراتيجية التوزيع في مؤسسة إنتاجية

تمهيد

المبحث الأول : ماهية التوزيع وتركيب قنوات التوزيعية

المبحث الثاني:مؤسسات التوزيع

المبحث الثالث:تنظيم وإدارة قنوات التوزيع

خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: قوة البيع، أهميتها ،وطرق تفعيلها

تمهيد

المبحث الأول : مفاهيم حول قوة البيع

المبحث الثاني : أسس تنظيم قوة البيع

المبحث الثالث :إدارة القوة البيعية

خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: اثر قوة البيع على توزيع المنتجات الصناعية

تمهيد

المبحث الأول: نظرة حول مكانة قوة البيع والتوزيع في التسويق

المبحث الثاني:قوة البيع و قناة التوزيع

المبحث الثالث: قوة البيع وتوزيع المنتجات الصناعية

خلاصة الفصل الثالث

الفصل الرابع: قوة البيع كأداة لتوزيع المنتجات الصناعية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات

الصناعية)

تمهيد

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

المبحث الثاني:تقديم عام لوحدة مسبكة الروبية

المبحث الثالث:اثر قوة البيع على توزيع منتجات وحدة المسبكة

خلاصة الفصل الرابع

خاتمة عامة

المقدمة

تعرف الجزائر عامة واقتصادها خاصة تحولات كبيرة بغية مواكبة التوجه العالمي الجديد نحو العولمة والثورة المعلوماتية والتكنولوجية، ومن بين أهم هذه التحولات هو التحول من النظام المخطط المركزي إلى اقتصاد السوق المنفتح ، والذي يعمل على تشجيع الاستثمار المحلي والأجنبي، ويتميز بانفتاح لأسواق العالمية على بعضها وزيادة المنافسة بين المستثمرين، والتي تلغي احتكار الدولة للأسواق وكذا احتمال انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، والتي تتبنى أهداف نظام اقتصاد السوق وكذا تعمل على زيادة المناطق الحرة التي يتم تبادل السلع فيها دون الخضوع لأي قيود.

هذه التحولات جعلت من المؤسسة الوطنية وكذا الإنتاج المحلي معرضين إلى منافسة أجنبية شرسة من طرف المنتجين والمستثمرين الأجانب الذين وجدوا في السوق الجزائرية سوقا استهلاكيا كبيرا ومهما، لتسويق إنتاجهم الذي يتميز في اغلب الأحيان بالجودة، والنوعية العالية بالإضافة انه يعتمد تقنيات تكنولوجية جد متطورة لا يتوفر المنتج الجزائري عليها. وفي ظل تراجع سياسة الدولة في حماية الإنتاج الوطني بسبب ما يفرضه اقتصاد السوق من حد لدور الدولة في التدخل في النشاط الاقتصادي، وجب على المؤسسات الوطنية التي تعد كنواة للاقتصاد الوطني، أن تعيد النظر في نظام عملها وكذا آليات تسييرها وفقا لمبادئ النظام الاقتصادي الجديد، إذ أن المعطيات الحالية تحتم على هذه المؤسسة وتجبرها على تبني الطرق والأساليب التسييرية الكفيلة بتحقيق أهدافها، وغاياتها وتعزيز مركزها التنافسي في السوق المحلية وكذا الانطلاق نحو الأسواق العالمية، ولعل أهم هذه الأساليب بعد تحسين الإنتاج وتطويره هي الأساليب التسويقية وهذا لان هذه الأخيرة تكتسي أهمية كبيرة، لأنه يصعب ضمان فعالية ونجاح الوظائف الأخرى للمؤسسة دون ضمان فعالية ونجاح الوظيفة التسويقية.

في هذا الإطار تبرز أهمية النشاط التسويقي على اعتبار انه وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة، يعمل على دراسة رغبات المستهلكين وحاجاتهم وإشباعها بالاعتماد على مزيج تسويقي محكم، كما انه العامل الرئيسي لزيادة حجم المبيعات وتحقيق أهداف المؤسسة وهذا بالذات ما أصبح يمثل المفهوم الجديد للتسويق الذي تخطى المفهوم البيعي القديم الذي يتمثل في تحقيق نسبة مبيعات كبيرة والترويج للسلعة المنتجة بغض النظر عن رغبات المستهلك وحاجاته.

وسنحاول في هذا البحث معالجة عنصرين أساسيين في العملية التسويقية : احدهما هو التوزيع والذي يعد من أهم عناصر المزيج التسويقي إلى جانب السلعة والسعر والترويج، حيث أن وظيفة التوزيع تشكل أهمية معتبرة بالنسبة للمؤسسة اذ انه لا فائدة من عملية الإنتاج بدون ضمان يسمح بانسياب السلع المنتجة وتسهل عملية الحصول عليها في المكان والزمان المناسبين، وضمان استمرار حركة المنتج، والمشكلة التي تعاني منها إدارة المبيعات هي اتخاذ قرار اختيار إستراتيجية التوزيع الملائمة من حيث قنواته، أساليبه، وأهدافه..... الخ لان اختيار إستراتيجية التوزيع تخضع لمعايير

تتعلق بمحيط المؤسسة، أما العنصر الثاني الذي سنتطرق إليه من خلال هذا البحث هو، عنصر أساسي من عناصر الترويج وهو بدوره عنصر من عناصر المزيج التسويقي ويتمثل في البيع الشخصي أو ما يعرف بقوة البيع، وهي احد أهم الوسائل بالنسبة للمؤسسة وذلك نظرا لمساهمتها في توزيع المنتجات إذ لا فائدة من عملية الإنتاج بدون ضمان فريق بيع ينظم توزيع السلع ويسهل عملية الحصول عليها في الوقت والمكان المناسبين. لذا فان الاهتمام بهذه الأخيرة "قوة البيع" يعتبر أمرا حيويا وهذا ما يستلزم ضرورة اللجوء إلى أساليب التسيير العلمية التي تقوم بدراسة أعمال البيع (التنظيم، التخطيط، الرقابة على أعمال البيع)، وهذا ما يتطلب النظر في شؤون الأفراد الذين سيقومون بهذه الأعمال (فريق البيع) والذين يعتبرون القوة الفعالة والتي هي في خدمة المؤسسة إلا أننا نجد بعض المؤسسات التي لا تهتم بهذه الناحية معتقدة بان ذلك يكلفها مشقة تعاني من صعوبات جمة.

سنركز في دراستنا هذه على تناول موضوع اثر قوة البيع على توزيع المنتجات الصناعية، ولدراسة الموضوع أكثر دقة اخترنا المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية كتطبيق لموضوع البحث لمعرفة هل يمكن للمؤسسة الصناعية الجزائرية الالتحاق بركب الدول المتقدمة من خلال تطبيق إستراتيجية توزيع وجيئة، وتفعيل طرق البيع وفي ظل هذه الدراسة تبرز معالم إشكالية البحث التي يمكن صياغتها كما يلي :

" في ظل التغيرات التي يستهدفها الاقتصاد الوطني وانفتاح السوق على المنتجات الأجنبية وازدياد حدة المنافسة .كيف يمكن لقوة البيع أن تساهم في توزيع وتصريف المنتجات الصناعية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟ "

ومن اجل الإحاطة والإلمام بجميع جوانب البحث قمنا بتقسيم الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- 1-كيف يمكن تعريف إستراتيجية التوزيع في المؤسسة الإنتاجية ؟ وما هي المعايير المعتمدة في اتخاذ قرار اختيار قناة توزيع تضمن للمؤسسة السير الحسن لمنتجاتها إلى المستهلك النهائي؟
- 2-فيما تكمن أهمية قوة البيع في المؤسسة ؟ وما هي الطرق والأساليب العلمية المعتمدة لتفعيل قوة البيع داخل المؤسسة ؟
- 3-ماهو دور قوة البيع في توزيع المنتجات الصناعية وما هو اثر قوة البيع على توزيع المنتجات الصناعية ؟

4- هل المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية واعية بالدور الذي يلعبه كل من التوزيع وكذا قوة البيع ضمن الإستراتيجية التسويقية ؟ وما هو واقع كل من قوة البيع والتوزيع في هذه المؤسسة ؟
وقد أدت بنا الإشكالية المطروحة إلى صياغة مجموعة من الفرضيات، التي سيتم دراستها والتأكد من صحتها وهي كالتالي:

1- يمكن لإستراتيجية توزيعية فعالة ان تساهم في اختيار القناة التوزيعية الملائمة لحالة المؤسسة.

2- تكمن أهمية قوة البيع في زيادة الميزة التنافسية للمؤسسة، ويمكن تفعيلها بامتلاك المؤسسة لفريق بيع مؤهل للاتصال بالزبائن.

3- قد يكون اثر قوة البيع على توزيع المنتجات الصناعية اثر ايجابي ويظهر الاثر السلبي عند زيادة تكلفة التوزيع.

4- إن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية مازلت غير قادرة على خلق قوة بيعية تساهم في توزيع منتجاتها الصناعية .

وتكمن أهمية الدراسة، في الأهمية التي يحظى بها كل من العنصرين المدروسين في العملية التسويقية والتأخير الملاحظ على المؤسسة الجزائرية في تحديد أهداف توزيعية واضحة وكذا اعتماد قوة بيع مؤهلة مما في ضعف نشاطها التسويقي.

وتتمثل أهداف البحث فيما يلي:

1- إبراز أهمية كل من التوزيع وقوة البيع ودورهما في ترقية المبيعات وتحقيق المزايا التنافسية .

2- إبراز الأسس العلمية الواجب إتباعها لبناء إستراتيجية توزيع وكذا قوة بيع فعالين .

3- إعطاء صورة عن واقع التوزيع وقوة البيع لدى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

4 -إعادة النظر في السياسة التسويقية المتبعة في المؤسسات الجزائرية لانفتاح السوق

دوافع ومبررات اختيار الموضوع : يعود اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب نذكر منها:

- 1- لاعتبار موضوع قوة البيع والتوزيع من المواضيع الهامة في مجال الدراسات التسويقية .
- 2- نقص الدراسات التي اهتمت بتوضيح العلاقة بين كل من التوزيع وقوة البيع رغم كونهما عنصرين مهمين وضروريين لنجاح العملية التسويقية في المؤسسة.
- 3- إدراكنا أهمية الموضوع خاصة في ظل التحولات المذكورة سابقا وما يصاحبها من تطور في التكنولوجيات وكذا زيادة حدة المنافسة مما يفرض على المؤسسة الجزائرية الإلمام بمجموعة من التقنيات التسويقية الحديثة لتوجيه جهودها نحو إرضاء الزبون وتلبية حاجاته .
- 4- ملاحظتنا لعدم قدرة المنتج الجزائري على مواجهة المنافسة الأجنبية بسبب عدم إعطاء أهمية كبيرة للترويج خاصة البيع الشخصي.

ومن اجل الإجابة على التساؤلات واثبات صحة الفرضيات او نفيها اعتمدنا المنهج التحليلي الوصفي لفهم جوهر الموضوع وتحليل أبعاده بصفة دقيقة وقد تمت الاستعانة به في الجزء النظري من خلال القيام بمسح مكتبي بغرض الوقوف على ما تناولته الكتابات العلمية المرتبطة بموضوع

الدراسة على اختلاف مصادرها (كتب -دراسات سابقة.....) كما اعتمدنا على منهج الدراسة الاستقصائية في الجزء التطبيقي لما يوفره من إمكانيات تطبيق المفاهيم النظرية المدروسة ميدانيا.

وهناك مجموعة من الصعوبات والعقبات التي واجهتنا أثناء بحثنا هذا منها :

- 1-نقص المراجع والدراسات التي تناولت إشكالية بحثنا بالتحديد مما صعب علينا تناول تأثير قوة البيع على توزيع المنتجات الصناعية بالدقة المطلوبة .
- 2-نقص المراجع والدراسات التي تتناول المؤسسات الجزائرية مما يصعب علينا معرفة اهتمام المؤسسة الجزائرية بكل من العنصرين المدروسين وهل هي مواكبة للتطورات الحادثة في العالم.
- 3-تضارب المعلومات بين المراجع مما يتطلب بذل جهد في التدقيق لاستنباط المعلومات والمفاهيم النظرية .

4- كما واجهتنا صعوبة في إيجاد مؤسسة مستقبلة للتربص للمطابقة بين الجانب النظري والواقع التطبيقي في الجزائر.

ومن اجل دراسة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة فصول أساسية هي :

الفصل الأول: سنتناول في هذا الفصل إستراتيجية التوزيع في المؤسسة الإنتاجية، حيث قسمناه إلى ثلاث مباحث تتفرع إلى ثلاث مطالب، درسنا في المبحث الأول ماهية الإستراتيجية التوزيعية، أما المبحث الثاني فتحدثنا فيه عن مؤسسات التوزيع، والمبحث الأخير خصصناه لتنظيم وإدارة قنوات التوزيع.

الفصل الثاني: سنتناول فيه قوة البيع، أهميتها وطرق تفعيلها، وقد قسمناه إلى ثلاث مباحث هو الآخر، حيث تناولنا في المبحث الأول مفاهيم حول قوة البيع، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا من خلاله عن أسس تنظيم قوة البيع، وفي المبحث الأخير تطرقنا إلى إدارة القوة البيعية.

الفصل الثالث: سنعالج من خلاله اثر قوة البيع على توزيع المنتجات الصناعية، وتم ذلك من خلال ثلاث مباحث تحدثنا في الأول عن قوة البيع والتوزيع في التسويق، وتطرقنا في الثاني إلى قوة البيع و قناة التوزيع، وتحدثنا في المبحث الثالث إلى قوة البيع وتوزيع المنتجات الصناعية.

الفصل الرابع : وهو الجزء التطبيقي، والذي سنقسمه أيضا إلى ثلاث مباحث أيضا كان المبحث الأول، عبارة عن لمحة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، ونتطرق في المبحث الثاني إلى التعريف بأحد فروع المؤسسة وهو فرع المسبكة بالروبية الذي نتناول فيه دراستنا في المبحث الثالث، الذي سندرس فيه اثر قوة البيع على توزيع منتجات الوحدة مستعنين في ذلك على دراسة استقصائية للوقوف عند إشكالية البحث واقتراح الحلول المناسبة.

للولصول في الأخير إلى خاتمة شاملة للموضوع مع إعطاء بعض التوصيات التي من شأنها المساهمة في توجيه المؤسسة نحو القرارات التسويقية السليمة.

الفصل الأول:
إستراتيجية التوزيع في
مؤسسة إنتاجية

تمهيد

إن كل مؤسسة تريد أن تكون الأقوى و الأطول عمرا و الأفضل، لابد عليها من وضع سياسة تسويقية جيدة، و ذلك حسب إمكانياتها و مواردها سواء المادية أو المالية أو البشرية، أو حتى التكنولوجيا من جهة و حسب المحيط الخارجي لها كذلك من جهة أخرى، و من الإستراتيجيات الأكثر أهمية هي إستراتيجية التوزيع التي تؤدي إلى توسع نشاط المؤسسة و السير دائما إلى الأمام و دخول أسواق جديدة إضافة إلى التقرب من المستهلك و ربحه، و جلب متعاملين اقتصاديين جدد... الخ.

وإن هذه الإستراتيجية تزيد أهميتها أكثر بوجودها ضمن مؤسسة إنتاجية لا تجارية، بحيث أن هذه المؤسسة هي التي تنتج و توزع فتكون عائداتها أكبر لأن التعامل هنا مباشر، فالتكاليف تكون منخفضة مقارنة إذا اشترت هذه الشركة منتجات من الشركة المنتجة و أعادت بيعها، فذلك يكون بأقل هامش ربح إضافة إلى أنها تعرف رغبات المستهلكين و المستعملين الصناعيين من خلال تعاملاتها المباشرة معهم.

سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى ماهية التوزيع و تركيب القناة التوزيعية، وما هي استراتيجيات التوزيع و ما هي أشكال القناة التوزيعية، وما هي أشكال الوسطاء، ماذا يقدمون من وظائفهم وكيف يتم تنظيم وإدارة قنوات التوزيع..

المبحث الأول : ماهية التوزيع وتركيب القنوات التوزيعية

في ظل النظام الاقتصادي الجديد فإن الإعتماد علي البيع المباشر إلى المستهلك أصبح أمرا صعبا ومكلف جدا ،لذا فإن التوزيع يعتبر عنصرا مهما من عناصر التسويق لأي منتج ، وقد قام العديد من الباحثين بوضع مفهوم للتوزيع .

المطلب الاول:مفهوم، أهمية ووظائف التوزيع

1-مفهوم التوزيع :

عرف (KALER 1997) التوزيع على أنه : مورد خارجي يدخل للمنظمة ضمن المدخلان الأخرى من التصنيع والبحث وغيرها ،وهو مورد خارجي بصورة اعتيادية يستغرق بنائها عدة سنوات وليس من السهل تغييره وأن ترتيب هذا النظام من الأهمية مع الموارد الداخلة الأساسية في المواقف الهندسية والإنتاجية ويمثل مجموعة من السياسات التي تؤلف النظام الأساسي الذي عله يتم بناء مجموعة واسعة من العلاقات طويلة الأجل¹

ويشير بوضوح هذا التعريف بوضوح إلى أن التوزيع نظام معقد يتطلب استثمارات مالية كبيرة وأن على المنظمة أن تحدد الدور الإستراتيجي الذي يمكن أن يلعبه التوزيع الكفاء في نجاحها .
أما (POCTE 1996) فقد حدد التوزيع بأن يتضمن القرارات والنشاطات المتعلقة بتحويل المنتجات من المنتج إلى المستهلك ويشير إلى التوزيع المادي الذي يتضمن الخزن والنقل وإدارة المخازن²

أما (MC CASHY) فإنه يعرف التوزيع على أنه جريان مادي للسلع من القنوات أو أنه تلك النشاطات التي تجعل المنتج متوفر للمستهلك وقت ما يطلب وفي المكان الذي يرغبه أو أنه عمليات انسياب السلع والخدمات التي تشارك فيها المنظمات والأشخاص و إنتقالها من الشركة المنتجة إلى المستهلك³.

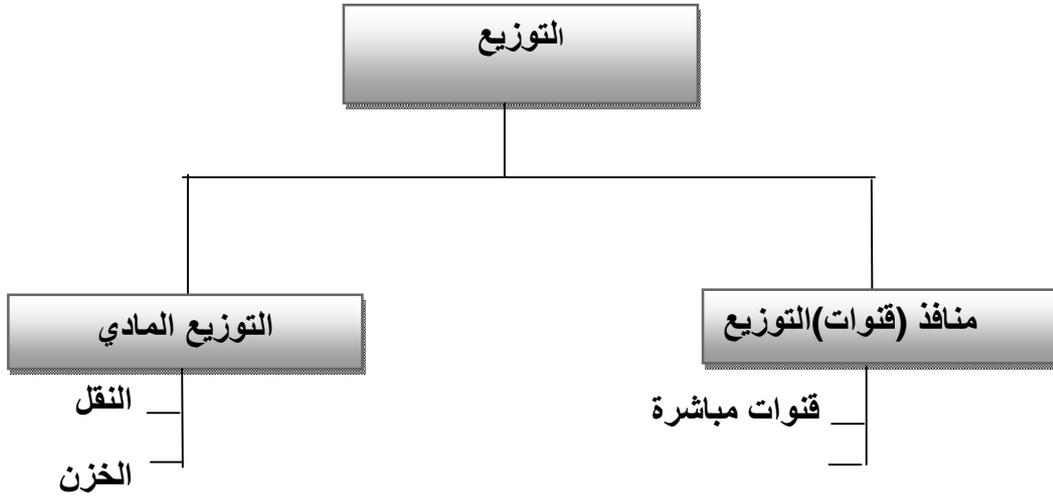
كما عرف على أنه تدفق السلع والخدمات من مراكز إنتاجها إلى مواقع استهلاكها من خلال ما يعرف بقنوات أو مناطق التوزيع.

1 محمود الصميدعي وآخرون: الأسس العلمية للتسويق الحديث (مدخل شامل)، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص.250.
² نفس المرجع ، ص.250.
³ نفس المرجع ، ص.250.

ومما تقدم يمكن القول أن النشاط التوزيعي هو ذلك النشاط الذي يساعد على انسياب السلع والخدمات من الشركة المنتجة إلى المستهلك كفاءة وفعالية وبالكمية والنوعية والوقت الملائم ومن خلال قنوات التوزيع⁴

ومن التعاريف السابقة يتضح أن للتوزيع ركنين أساسيين هما منافذ التوزيع (قنوات التوزيع) والتوزيع المادي (نقل، خزن، مناولة... إلخ) وتمثل قنوات التوزيع أو منافذ التوزيع حلقة الوصل بين الشركة المنتجة والمشتري في حين أن التوزيع المادي يتعلق بانتقال المنتجات بالكمية اللازمة وفي الوقت والمكان المناسبين .
والشكل التالي يوضح مكونات نظام التوزيع..

الشكل - 1: مكون النظام التوزيع



المصدر : محمود علي الصميدعي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث ، مرجع سبق ذكره، ص252

ومن هذا يمكن أن نقول بأن مفهوم التوزيع هو جد واسع ويقدم فوارق كبيرة وقرارات مهمة لكن يمكن أن نستخلص في الأخير أنه:- مجموعة نشاطات تصل وتربط بين إنتاج منتج وبين استهلاكه⁵، وأنه >>توزيع المنتجات بمعنى أخذها إلى المكان المناسب وبالكمية الكافية وفي الوقت المناسب مرفقة الخدمات اللازمة لبيعها <<

أي أن التوزيع هو مجموعة أفراد وأساليب تسهل التحويل التجاري للمنتجات من المنتج إلى المستهلك النهائي ، ويتضمن عدة نشاطات (التخزين، تقنية البيع ، نقاط البيع ، التسليم ووسائل النقل... إلخ).

الصميدعي محمود: استراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي، بدون طبعة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص.244.

⁵Jaques l'endrevie Francoir phélizen-jean : dictionnaire d'économica, 4eme édition, p121

2- أهداف التوزيع :

- هناك عدة أهداف تؤثر في رسم السياسات التوزيعية يمكن إيجادها فيما يلي⁶:
- * توفير السلع والخدمات حين حدوث الطلب عليها بالأسعار والنوعيات المطلوبة .
 - * تحقيق المنفعة الزمنية والمكانية وذلك من خلال تجهيز المستهلكين بالكميات المطلوبة في الزمان والمكان المناسب .
 - * تقليل التكاليف التسويقية مما يساعد على خفض الأسعار وزيادة المبيعات .
 - * خلق الثقة والاستقرار النفسي لدى المستهلك وإدامة ملة المنظمة وذلك من خلال ضمان استمرار تدفق المنتجات (سلع وخدمات) .
 - * الإحتفاظ بمستوى تخزين جيد وذلك لمجاعة التغيرات في الطلب .
 - * الوصول إلى مايسمى بمستوى الكفاية الاجتماعية في إيصال المنتجات (السلع وخدمات) إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين .
 - * المحافظة على الحصة السوقية من خلال تهيئة المنتجات في كل الظروف .
 - * الصمود أمام المنافسة .
 - * الزيادات في المبيعات الموزعين والمبيعات التي تحقق بفضل نشاطات الترويج .

3- أهمية التوزيع :

- تتجلى أهمية التوزيع من خلال مقرنته بعناصر المزيح التسويقي الأخرى إذا أنه دورا تكامليا ضمن النظام التسويقي للمؤسسة والإستراتيجيات التسويقية لها ، يمكن أن نلخص خاصة في :
- * تزويد المؤسسات بالوسائل التي تمكنها من تنفيذ إستراتيجيتها .
 - * يربط المنظمة بالمستهلكين والموزعين .
 - * توفير المنتجات في المكان والزمان المناسب وكذلك انتقال ملكية المنتجات من المنظمة إلى المشتركين من خلال المنفعة الحيازة يساهم بلا شك في نجاح الإستراتيجيات التسويقية كل عناصرها المختلفة .

⁶ محمود الصميدعي وآخرون: الأسس العلمية للتسويق الحديث، مرجع سبق ذكره ،ص.252

4- وظائف التوزيع :

ليس هناك إختلاف بين الباحثين والمختصين حول الوظائف التي يقوم بها التوزيع حيث

حدد (kotler 1994)⁷

8وظائف للتوزيع بينما رأى سم آخر بأنها 9 وظائف وهي كما يالي:

- 1- التوزيع المادي ← نقل وخزن المنتجات .
- 2- الوقت والمكان ← جعل السلع والخدمات متوفرة في المكان والزمان الذي يرغب به المستهلك .
- 3- المالية ← تمويل جميع الوظائف وتغطية نفقات التوزيع .
- 4- نقل الملكية ← ضمان إنسياب الملكية القانونية للمشتري .
- 5- تحمل المخاطر ← تحمل جزء من المخاطرة نشاط التوزيع
- 6- البحث ← البحث عن ومعرفة م الذي يريده المستهلكون المحتملون.
- 7- الترويج ← ترغيب وإقناع المستهلك باتخاذ قرار الشراء.
- 8- الخدمة ← خدمة المستهلكون قل وبعد البيع .
- 9- الدعم ← ويشمل التأمين ،التوثيق ، الإدارة.

المطلب الثاني : مفهوم أهمية وانواع قنوات التوزيع

1- مفهوم قنوات التوزيع :

تعددت المفاهيم التي توضح معنى المنفذ التوزيعي وإمكان ذكر بعض منها:

منفذ التوزيع هو مجموعة الأفراد أو الشركات التي تساهم في نقل ملكية المنتج أو السلعة من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي، ويتضمن التوزيع كل من المنتج والمشتري النهائي للمنتج بصورته الحالية وبإضافة إلى الوسطاء مثل تجار الجملة وتجار التجزئة، ويمتد منفذ التوزيع الخاص بالسلعة حتى آخر مشتري لها دون القيام بإجراء تغيير بها، وعند تغيير المنتج أو السلعة لتأخذ شكل سلعة أخرى يبدأ منفذ جديد للتوزيع⁸

ويعرف منفذ التوزيع أنه عبارة عن مجموعة الوحدات التنظيمية التي يتم عن طريقها تسويق السلع والخدمات ويتضمن ذلك الوحدات التنضمية داخل المشروع وتلك التي تقع خارج نطاق المشروع مثل الوكلاء والموزعين سواء كانز تجارا أو تجار تجزئة⁹

⁷ نفس المرجع ،ص.254

⁸ هناء عبد الحليم سعيد: إدارة التسويق، بدون طبعة، مصر، جامعة القاهرة، 1993، ص214.

⁹ توفيق محمد عبد المحسن: التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، بدون طبعة، دار الهضاب، 2001، ص280

أما (BUELL1997) فإنه يعرف منفذ التوزيع بالوسيلة التي بواسطتها تأتي المنتجات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل النهائي¹⁰.

في حين يرى (Runngon 1988) بأن تعريف المنفذ التوزيعي أكثر تعقيدا لأنه يحتاج إلى حساب أربع تدفقات افاعلة ومختلفة وهي¹¹:

*تدفقات المنتج : وهذه تتضمن الحركة المادية الفعلية للمنتج نفسه

*تدفقات العنوان: وهذا يعني الطريق المتبع واسطة العنوان أو ملكية المنتج وهذا يعني تعددت أشكال المنفذ التوزيعي يشكل مباشر على النحو التالي:

- منتج ← مستهلك أو غير مباشر

-منتج ← وسطاء ← مستهلك

*تدفقات التفاوض: ويتضمن طريق المفاوضات الذي يصاحب بيع المُنتج وهذه الجوانب متعلقة بأساليب البيع وطبيعة عرض السلع والخدمات التي يقدمها المنفذ التوزيعي

*تدفقات المعلومات: أو طريق المعلومات الذي يتعلق باحتياجات السوق، وهذا ما يؤكد ضرورة دراسة السوق ومعرفة ما يدور في ذهن المستهلك من حاجات ورغبات وأذواق نتاج الخطط التسوية .

على ضوء هذه التدفقات يخلص الكاتب إلى تعريف المنفذ التوزيعي "أنه ترتيب تتابعي للشركة المنتجة أو المالك والمنظمات المستقلة و المؤسسة من قبل المنتج للتسهيل ي مبيعات سلعهم أو خدماتهم إلى لمستهلك النهائي .

2- أهمية قنوات التوزيع:

ما هو معروف فإن هناك فجوة تفصل بين الشركة المنتجة والمستهلك بسبب قلة المنتجين الذين ينتجون السلع والخدمات التي يحتاجها المستهلك النهائي والصناعي يقابلها العدد الهائل من المستهلكين الموزعين على مناطق جغرافية واسعة ومتباعدة لذلك فإن أهمية قنوات التوزيع تقليل تلك الفواصل بين الشركة المنتجة والمستهلك بشكل عام هناك عدة فواصل هي¹²:

*الفواصل المكانية: وهي الفواصل المادية بين المنتج والمستهلك.

*الفواصل الزمانية : وهي الفرق بين وقف الإنتاج والاستهلاك.

¹⁰ محمود الصميدعي وآخرون: الاسس العلمية للتسويق الحديث، مرجع سبق ذكره، ص255.

¹¹ نفس المرجع، ص255.

¹² محمود الصميدعي وآخرون: الأسس العلمية للتسويق الحديث، مرجع سبق ذكره، ص 257.

* الفواصل الحيازية: وهي انتقال ملكية المنتج من البائع إلى المشتري الذي يتمكن ويستطيع المستهلك دفعه .

على ضوء هذه الفواصل فإنه لا بد من القيام عض الأنشطة التي تهدف إلى الجمع بين مراكز الإنتاج ومراكز الاستهلاك أو الاستخدام لهدف تقليل تلك الفواصل وهذا هو الدور الذي تقوم به قنوات التوزيع.

3- أنواع قنوات التوزيع :

تنقسم قنوات التوزيع وفقا لأنواع الرئيسة للسلع إلى قنوات مباشرة وغير مباشرة

اولا: قنوات التوزيع المباشرة : وفقا لهذا النوع تقوم المؤسسة ببيع منتجاتها مباشرة إلى المستهلك دون الحاجة إلى وسطاء وذلك من خلالا متاجر أو مكاتب أو فروع تملكها أو أنها تقوم بالبيع بالبريد المباشر أو غير المباشر أو إرسال مندوبي لبيع عاملين لديها¹³

ثانيا: قنوات التوزيع الغير مباشرة : وذلك من خلال الاعتماد على الوسطاء الذين يساعدون في تصريف منتجات الشركة بحيث أن الوسطاء يتولون القيام ببعض الوظائف اللازمة أو جميعها لانسياب المنتجات من مراكز إنتاجها إلى مراكز الاستهلاك، وفي هذه الحالة ليس هناك أي اتصال بين المنتجين والمستهلكين والشكل -2- يوضح ذلك:



المصدر: محمود الصميدعي وآخرون: الأسس العلمية للتسويق الحديث، مرجع سبق ذكره، ص 258

بالنسبة للمنتجات الاستهلاكية وهنا نجد خمسة طرق رئيسيه هي¹⁴:

1- البيع المباشر إلى المستهلك في منازلهم: البيع بالكاتالوجات ، البيع عن طريق متاجر التجزئة يملكها المنتج، البيع بالبريد .

ويعتبر البيع المباشر أقصر طريق لتوزيع وتمكن هذه الطريقة المنتج من توطيد علاقة العملاء والتعرف على رغباتهم وإحتياجاتهم، كم أنها تيسر لهم فرصة السيطرة والرقابة على الأسواق التي يتعامل فيها ، وعلى الرغم من ذلك فإن هذه الطريقة تتطلب اهتمام خاص برجال البيع من حيث اختياراتهم وتدريبهم وتحفيزهم .

¹⁴ توفيق محمد عبد المحسن: التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، مرجع سبق ذكره، ص258.

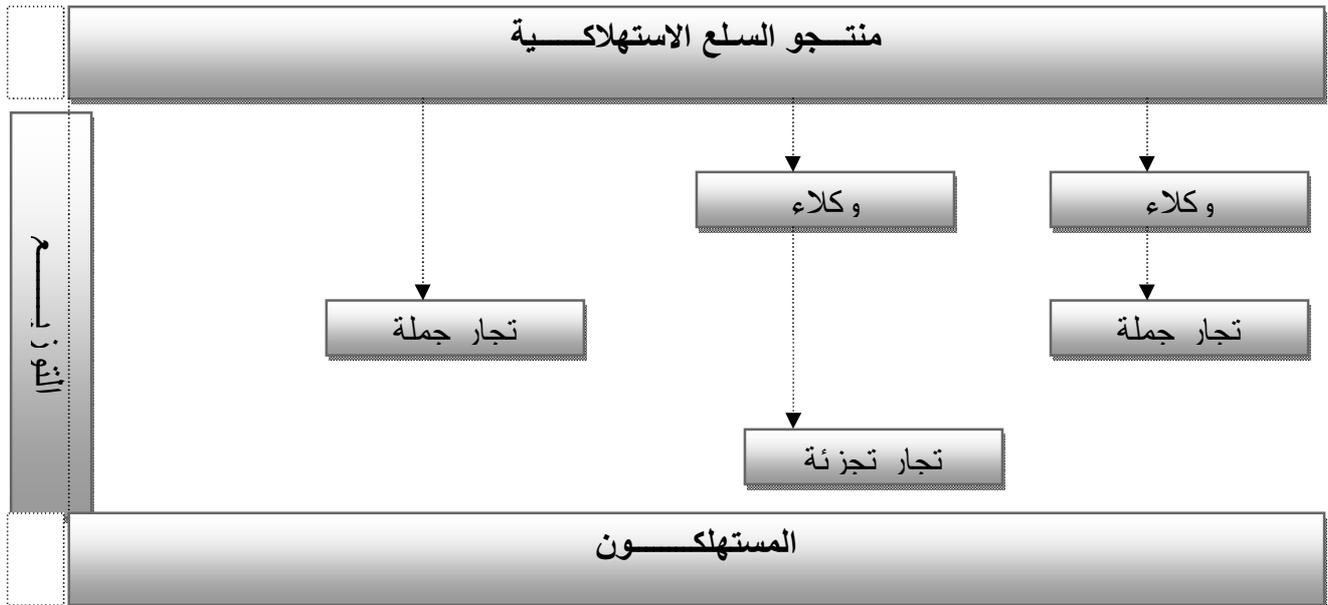
ب- البيع المباشر لمتاجر التجزئة :حيث يتم البيع مباشرة إلى التجزئة والذي يوم دوره بالبيع إلى المستهلك النهائي، ومعادة ما تستخدم هذه الطريقة في توزيع السلع التي يمكن توزيعها في أكثر من سوق والتي يتم شراءها بواسطة عدد من المستهلكين .

ج- البيع المباشر إلى متاجر الجملة :حيث يتم البيع من المنتج إلى تاجر الجملة ثم إلى تاجر التجزئة ثم إلى المستهلك وتعتبر هذه الطريقة أكثر الطرق استخداما في توزيع السلع الاستهلاكية نظرا للخدمات التي يقوم بها تاجر الجملة للمنتج مثل تخطيط المنتجات المساهمة في التمويل وتخزين السلع ونقلها.

د- البيع عن طريق الوكلاء وتاجر الجملة : فبدلا من استخدام تاجر الجملة كمنفذ لتوزيع السلع والخدمات التي يقدمها المنتج فقد يفضل المنتج الإستعانة بخدمات وكيل البيع أو سمساره أو عض وكالات البيع الأخرى للوصول إلى تجار التجزئة وبصفة خاصة الذين يؤدون عمليات البيع على نطاق واسع .

هـ- البيع عن طريق الوكلاء ، فتاجر الجملة :قد يقوم المنتج للبيع إلى الوكيل الذي يقوم بدوره بالبيع إلى تجار الجملة فمتاجر التجزئة فالمستهلك النهائي، وتعتبر هذه الطريقة من أكثر منافذ التوزيع طولا لإتمام العمليات البيعية للمشروع والتي تستخدم هد الوصول إلى متاجر التجزئة التي تقوم بالعمل على نطاق محدود.

الشكل -3- قنوات التوزيع في السلع الاستهلاكية



بالنسبة للمنتجات الصناعية سنكتفي في هذا الفصل بدراسة قنوات توزيع السلع الاستهلاكية وسندرس قنوات التوزيع للسلع الصناعية في الفصل الثالث.

المطلب الثالث : كثافة التوزيع

إن تحديد كثافة التوزيع يرتبط بتحديد طرق التوزيع المستخدمة وخاصة في حالة التوزيع الغير مباشر (أي الاعتماد على الوسطاء) اتخاذ القرار المتعلق بالمدى الذي سيغطيه التوزيع أي التغطية المطلوبة للمنطقة البيعية ولل سوق¹⁵

إن استراتيجيات تغطية السوق (كثافة التوزيع يقصد بها مدى التغطية التي تحدثها التوزيع في السوق أو المنطقة الجغرافية أو الإقليم ، أو الجزء السوقي ، إن عملية الاختيار لمدى التوزيع ينبغي أن تتوفر له الإمكانيات اللازمة لتوفير المنتج وعرضه بشكل كاف لإشباع حاجيات المستهلكين المستهدفين ورغباتهم ، ولكن عرض المنتج بأكثر مما تطله عملية التغطية يؤدي حتما إلى زيادة تكاليف التوزيع¹⁶ وهناك ثلاث استراتيجيات توزيعية متاحة أمام المنشأة يمكنها الاختيار من بينها وفقا لكثافة التوزيع التي تريدها يمكن النظر إليها في الشكل الموالي :

الشكل -4- الكثافة التوزيعية

التوزيع الشامل	التوزيع الانتقائي	التوزيع المستقل او الوحيد
التوزيع من خلال جميع الحلقات	التوزيع المضاعف من خلال حلقات	التوزيع من خلال نموذج توزيعي
التوزيعية المعقولة الموجودة في السوق	معينة وليس الكل متاح في السوق	وكل تاجر جملة واحد-تاجر تجزئة واحد
أو أسلوب واحد		

المصدر هاني حامد الضمور: إدارة قنوات التوزيع، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، 1999، ص 44.

1- إستراتيجية التوزيع الشامل (المكثف) :

ويقصد بهذه الإستراتيجية هو توزيع السلعة في أكبر عدد ممكن من المتاجر التي يتردد عليها المستهلكين داخل المنطقة البيعية الواحدة، أو بيع السلعة في جميع مراكز التوزيع الصالحة لعرض السلعة وبيعها¹⁷.

" هو توزيع السلعة في أكبر عدد ممكن من المتاجر التي يتردد عليها المستهلكين داخل المنظمة"¹⁸

¹⁵ محمد فريد الصحن: التسويق، بدون طبعة، دار الجامعة، الإسكندرية، القاهرة، 2003، ص 348.

¹⁶ محمود الصميدعي وآخرون : الأسس العلمية للتسويق الحديث، مرجع سبق ذكره، ص 280

1 عصام الدين أمين أبو علة: التوزيع" المفاهيم -الاستراتيجيات-العمليات" النظرية والتطبيق، بدون طبعة، مؤسسة

حورس للنشر والتوزيع، 2002، ص 19

¹⁸ هناء عبد الحليم سعيد: إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 226

ويناسب هذا التوزيع السلع الميسرة حيث يفضل المستهلكون الحصول عليها من أقرب مكان مثل: السجائر، الصحف، المواد الغذائية.

2- إستراتيجية التوزيع الانتقائي:

"وهو توزيع السلع في عدد من المتاجر التي يتردد عليها المستهلكين داخل المنظمة ويعني قيام المنتج بانتقاء عدد من الموزعين لتوزيع منتجاته من خلالهم أي توزيع السلع عن طري عدد محدود من الموزعين في المنطقة¹⁹.

ويتم اختيار الموزع طبقاً للسياسة السابقة لعدد من العوامل هي:

* سمعة الموزع .

* قدرتهم على خدمة السلعة .

* التزامهم الإعلان والترويج.

* التزامهم بالسعر الذي حدده المنتج.

* إمكانياتهم المادية والمكانية .

تصلح هذه السياسة في حالة سلع التسويق مثل الملابس والأجهزة الكهربائية بالنسبة لسلع الاستهلاكية والمعدات المساعدة مثل المعدات لسلع الإنتاج .

وقد تقرر المنظمة إتباع هذه الإستراتيجية نتيجة المشاكل التي واجهتها من خلال التوزيع الشامل مثل عدم السداد النقدي من جانب بعض العملاء وكثرة أوامر التوريد صغيرة الحجم والأداء المنخفض الخاص عض الوسطاء حيث تقوم وقف حيث توم وقف التعامل مع بعض الوسطاء والاكتفاء بدر معين من الوسطاء فقط.

3- إستراتيجية التوزيع بالوكالة الوحيدة:

وفق هذه الإستراتيجية يقوم المنتج بتوزيع منتجاته من خلال منفذ توزيع واحد فقط دون غيره في كل منطقة جغرافية معينة، وتستخدم هذه الإستراتيجية عادة في توزيع السلع المرتفعة الثمن مثل السيارات وبعض الأجهزة الكهربائية، وبعض أنواع السلع الصناعية²⁰.

¹⁹ نفس المرجع، ص 227

²⁰ محمد أمين السيد علي: أسس التسويق، بدون طبعة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص 264

وعند إتباع هذه الإستراتيجية غالباً ما يتمتع تاجر الجملة أو التجزئة عن التعامل في المنتجات المنافسة كما أنهما يكونان على استعداد للقيام بالترويج للمنتج لأن العائد من ذلك سيعود على كل منهم فقط²¹.

المبحث الثاني: مؤسسات التوزيع:

المطلب الأول: سياسة التوزيع لمؤسسة البيع بالتجزئة:

يتضمن نشاط تجارة التجزئة كافة الأنشطة المرتبطة ببيع السلع والخدمات إلى المستهلك النهائي مباشرة ولهذا تمثل تجارة التجزئة حلقة هامة بين المنتج والمستهلك نظراً لأنهم يمثلون الخط الأمامي (الواجهة) مع المستهلك نظر لانتشارهم في أماكن جغرافية متفرقة بالقرب من المستهلكين²².

1- وظائف متجر التجزئة:

تبرز أهمية منشآت التجزئة في قناة التسويق من خلال الوظائف الحيوية التي تؤديها لكل من المنتجين والمستهلكين وذلك على النحو التالي:

أولاً: وظائف منشآت التجزئة للمنتج:

أ- التجميع والتصنيف: تلعب منشآت التجزئة دورها ما في القناة التسويق من خلال القيام وظيفته التجميع والتصنيف، حيث تقوم بتجميع تشكيلة كبيرة من السلع من عدة منتجين، ثم تقوم بتصنيفها وعرضها لتلبية الاحتياجات والرغبات المختلفة للمستهلكين في السوق.

ب- الترويج وخدمات ما بعد الشراء: وتقدم منشآت التجزئة للموردين خدمة أخرى تتمثل في قيامها بالترويج عن منتجاتها وتقديم خدمات ما بعد البيع للمستهلكين.

ت- الاتصال وجمع المعلومات: تؤدي منشآت التجزئة خدمة للمنتجين والتي تتمثل في تحقيق الاتصال بين المنتج والمستهلك كما أنها تمثل مركز معلومات للمنتج.

ث- وظيفة البيع: تعد منشآت التجزئة الحلقة الأخيرة في سلسلة حلقات قناة التسويق فهي تخلق ما يسمى بمنفعة الملكية أو الحيازة.

ج- الاحتفاظ المخزون: من الخدمات الأخرى لمنشآت التجزئة وخاصة كبيرة الحجم هي الاحتفاظ المخزون المناسب من المنتجات والعلامات في الوقت المناسب للمستهلكين مما يسمح بتدفق هذه المنتجات دون توقف.

²¹هنا عبد الحليم سعيد: إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 227.

²² محمد فريد الصحن: التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 209.

- ح- مساعدة الموردين الصغار: فهي تقدم التسهيلات المالية من خلال الدفع مقدما للبضاعة للمنتجين ، هذا بالإضافة إلى تقديم المساعدة في القيام بخدمات النقل والتخزين والترويج للمنتجات.
- ثانياً:وظائف منتج التجزئة للمستهلك النهائي: ومن ناحية أخرى تؤدي منشآت التجزئة عدة وظائف ضرورية للمستهلك النهائي والتي يمكن إجمالها فيما يلي: ²³
- أ- توفير احتياجات المستهلكين من السلع والخدمات في المكان المناسب ، وذلك بسبب انتشار منشآت التجزئة بأنواعها المختلفة في أماكن متعددة من السوق بحيث يسهل على المستهلك الحصول على احتياجاته في أي مكان منه.
- ب- توفير احتياجات المستهلكين من السلع و الخدمات في الوقت المناسب ،حيث ان هناك بعضا من متاجر التجزئة التي تعمل عادة لفترات زمنية طويلة يوميا، بل ان بعضها يعمل 24 ساعة مثل بعض متاجر المنتجات الغذائية (المطاعم والفنادق والصيدليات)
- ج- مقابلة احتياجات المستهلك الخاصة بالشراء بكميات صغيرة للسلع(أي تجزئتها) والتي لايمكن الحصول عليها من خلال منشآت الجملة ومن خلال المنتجين لها.
- د- تقديم خدمات ما بعد البيع للمستهلك مثل اللف والحزم والنقل للمنازل والتركيب والتشغيل والصيانة والتدريب ...إلخ.
- هـ - مساعدة المستهلكين غير القادرين على الشراء نقدا وذلك من خلال عروض البيع التقسيط (البيع الأجل)

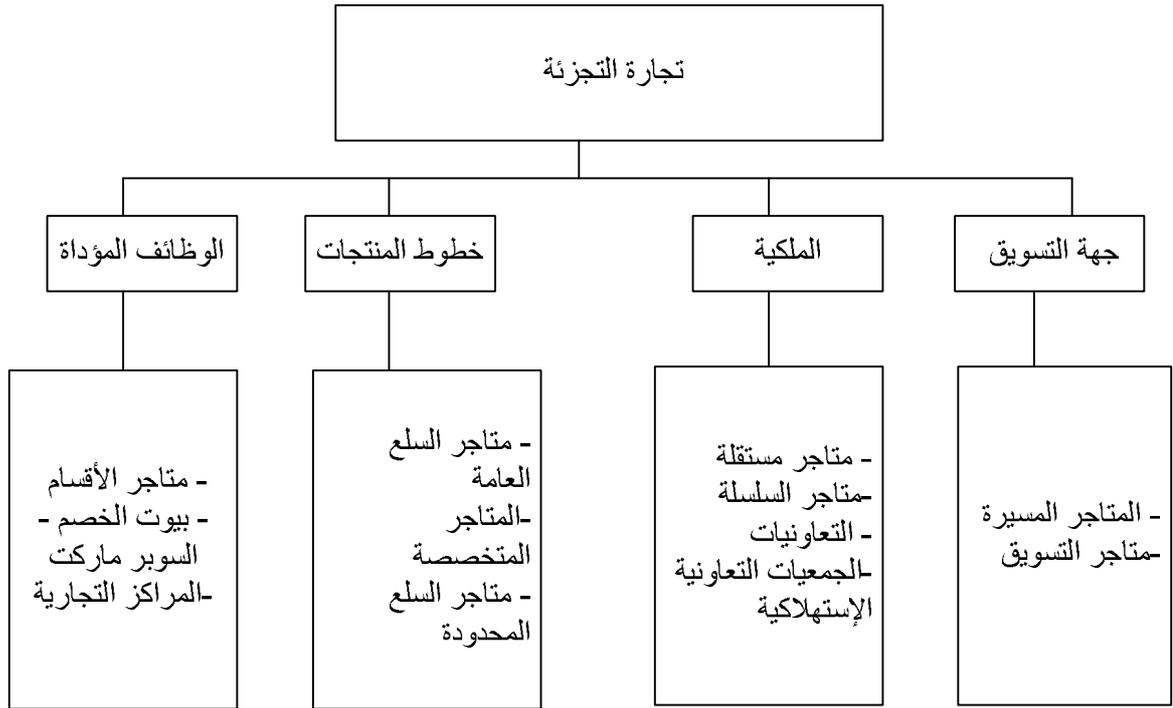
2- أنواع متاجر التجزئة:

- نظرا لآتساع مجالات تجارة التجزئة وتنوع أعمالها هناك العديد من التقسيمات التي يمكن ذكرها لتجار التجزئة، ويوضح الشكل 5 التقسيمات المختلفة لمتاجر التجزئة حسب الأسس التالية ²⁴
- * كمية الجهد السوقي المطلوب من المستهلك.
 - * الملكية.
 - * مدى وأنواع خطوط المنتجات المتعامل فيها.
 - * الوظائف المختلفة.

²³هاني حامد الضمور: إدارة قنوات التوزيع، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 188.

²⁴ محمد فريد الصحن: التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 210

الشكل - 5 - التقسيمات المختلفة لمتاجر التجزئة :



المصدر: محمد فريد الصحن: التسويق ، مرجع سبق ذكره، ص. 211.

المطلب الثاني: سياسة البيع بالجملة :

1- مفهوم تجارة الجملة وطبيعتها :

"تجارة الجملة هي تلك الأنشطة التي تقوم بها بعض المنشآت أو الأفراد غرض البيع لتجار

التجزئة أو لتجار جملة آخرين أو للمشتري الصناعي للمستهلك النهائي²⁵

²⁵ Boon.E and Kurtz : Boon.Eand Kurtz.D.L1986 'contemporang marketing.5 th :
edition(the org denpress.NY) p300

الشكل -6- أنشطة البيع بالجملة



المصدر: Boon.Eand Kurtz.)op.cit p.300

وتتضمن منشآت الجملة كافة أماكن التجارة أو الأعمال التي تتم فيها عمليات الاتجار الجملة، سواء أكانت هذه المنشآت عملاً تجارياً، أم مخزناً عمومياً يجري فيه البيع بالجملة، فإذا كانت صفقات جملة تمثل 50% من مجموع مبيعات المنشآت، فإنها تعتر من منشآت تجارة الجملة . ويمكن القول بصفة عامة، أنه يمكن اعتبار كل شخص، سواء أكان شخصاً طبيعياً أو اعتبارياً بأنه يعمل في تجارة الجملة، إذا كان يقوم بصورة رئيسية بالبيع أو بالتفاوض بالبيع مع أولئك الذين يشترون السلع لأحد غرضين هما²⁶:

* إعادة بيع السلع التي يشتروها .

* استعمال السلع التي يشترونها في مشروعات الأعمال وذلك كأن يقوم تاجر الجملة شراء تجهيزات وأدوات معينة لمشروعات أعمال أخرى من أجل استخدامها في عمليات الإنتاجية .

2- وظائف منشآت تجارة الجملة:

سنركز في هذا المجال على الخدمات التسويقية، وبما أن تاجر الجملة يمثل حلقة وسيطة بين المنتج وتاجر التجزئة فهذا يعني انه يقدم خدمات لكلا الطرفين²⁷.

أولاً: وظائف منشآت الجملة لتجار التجزئة :

* الشراء : وتبدأ عملية الشراء من جانب تاجر الجملة اعتماداً على خبرته وقدرته على التنبؤ بطلبات عملائه من تجار التجزئة، أو عن طريق الإيصال المباشر مع عملائه، لتحديد طلباتهم وحاجاتهم والتي تعتمد بصورة أساسية على حاجات وراغبات عملائهم المستهلكين .

²⁶هاني الضمور: إدارة قنوات التوزيع، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص124.
²⁷نفس المرجع، ص126.

*البيع : إن وظيفة البيع والتوزيع التي يقوم بها تاجر الجملة تعود بكثير من النفع على تجار التجزئة، وخاصة المبتدئين في العمل حيث يقدمون لهم النصائح والإرشادات الخاصة باختيار السلع.

*التخزين : تعتبر وظيفة التخزين من أهم الوظائف التي يقوم بها تاجر الجملة بعد وظيفة الشراء حيث يعد تاجر الجملة بمثابة مخزن عمومي لكثير من تجار التجزئة، يساعدهم على الحصول على السلع أسرع وقت ممكن، كما يعود هذا الإجراء بكثير من الفوائد على تجار التجزئة وخاصة الذين رأس مال المستثمر في البضاعة بالمخزون، بالإضافة إلى تخفيض أثار التسويق الخاصة التخزين²⁸.

*النقل : يترتب على قيام تاجر الجملة هذه الوظيفة خدمتين هامتين لتاجر التجزئة :

ا - تخفض عليهم تكاليف النقل من المنتج إلى محلاتهم التجارية، وكذلك تجتن المخاطر الخاصة النقل ، كالأضرار التي يمكن أن تلحق البضاعة أثناء تنقلها.

ب- فهي تضمن لهم السعة في تلبية حاجاتهم للسلع، والسبب في ذلك أن تاجر الجملة يقوم جمع السلع المختلفة من عدد كبير من المنتجين المنتشرون جغرافيا ويجعلها تحت طلب التجزئة في مكان واحد.

*الائتمان التجاري : يقدم بعض تجار الجملة تسهيلات ائتمانية لتجار التجزئة وخاصة المبتدئين العمل أو الذين تنقصهم الإمكانيات المادية الكافية أو أولئك الذين لا يستطيعون الحصول على تسهيلات ائتمانية من المنتج ولو نقدا بكميات معينة والائتمان نوعان : تسهيل مباشر كتأجيل الدفع وتسهيل غير مباشر عن طريق التسليم السريع للبضاعة المطلوبة أو الاحتفاظ بكمية صغيرة من السلع في مخزن تاجر التجزئة أو عن طريق نقل البضاعة .

* تقليل المخاطر التجارية : يتحمل تاجر الجملة العديد من المخاطر التجارية ، ويرفعها عن كهل تاجر التجزئة .

* تقديم المعلومات والمساعدات لتوزيع السلع : طالما أن تجار الجملة متخصصين في أعمال التوزيع ، فإن بإمكانهم تقديم المساعدات لتجار التجزئة عن طريق الرقابة على الأسواق وتقديم النصح والإرشاد عن المتطلبات التجارية ، وعن الكميات المناسبة للتخزين .

* الرقابة على جودة السلع المشتركة : حين يشتري تاجر الجملة السلع من المنتجين يوم فحصها والتأكد من جودتها وبالتالي فإن تاجر التجزئة سيقبل من الرقابة خاصة أن تاجر الجملة ذو خبرة في هذا المجال .

²⁸ Pride. W&Ferrell.O:..marketing.basicconcepts&decision,1987 (Houghton Mifflin co boston), p317.

ثانياً:وظائف منشآت الجملة للمنتج :

*البيع : يعتبر تاجر الجملة بمثابة إدارة مبيعات وخاصة للمنتجين الصغار الذين لا يستطيعون إنشاء إدارة مبيعات ، أو الاحتفاظ بقوة من رجال البيع نظراً لصغر حجم أعمالهم وضعف إمكانياتهم المالية ، لكن وبشكل عام فإن قيام تاجر الجملة بهذه الوظيفة يترتب عليه ما يلي من وجهة نظر المنتج²⁹:

ا- من ناحية اقتصادية : قيام تجار الجملة بالإيصال مع تجار التجزئة وتحديد حاجاتهم وطلباتهم الضخمة إلى المنتج مبكراً ، يؤدي إلى تمكين المنتج من تحديد وثبيت إنتاجه ، وهذا يؤدي إلى تخفيض التكاليف الناتجة عن إنتاج كميات غير محدودة .

ب- من ناحية تسويقية : ينتج عن قيام تجار الجملة وظيفته البيع صغر عدد عملاء المنتجين وهذا بالتالي يوفر الوقت والجهد المبذول عن المنتج للإيصال بعدد كبير من تجار التجزئة الصغار وخاصة المنتشرون جغرافياً ، كما أن انخفاض متاجر الجملة بقوة من رجال البيع ، يساعد المنتج على تنشيط وترويج منتجاته في سوق تجارة التجزئة من أجل عملية قبولها وتداولها في السوق .

*التخزين: بعض المنشآت الإنتاجية وخاصة الصغيرة منها أو ذات الإمكانيات المالية المحدودة لا تستطيع إنشاء مخازن خاصة بها أو استجار مخازن عمومية لتخزين منتجاتها وبالتالي فهي بحاجة ماسة إلى تجار الجملة الذين يقومون بوظيفة التخزين بالإضافة إلى الوظائف التخزينية الأخرى وهذا ما يخفض تكاليف التخزين .

*النقل: يقوم تجار الجملة بنقل البضاعة التي يشتريها من مخازن المنتج و بكميات كبيرة، وهذا بالتالي سيخفض من عدد الشحنات، ونفقات النقل والشحن على المنتج.

*المساعدات المالية: يقدم تاجر الجملة مساعدات وتسهيلات إنتمائية للمنتج وخاصة الذين تنقصهم الإمكانيات المالية، وتأتي هذه التسهيلات عن طريق الدفع المقدم بوظائف القيام بوظائف تسويقية أخرى بصورة غير مباشرة .

*تقديم المعلومات: ويعد هذه الوظائف من الوظائف الهامة التي يقدمها تجار الجملة للمنتجين ونظراً لخبرة واتصال تاجر الجملة في السوق وإدراكه وقدرته على لتنبئ بالتقلبات السوقية، يستطيع أن يمتد مثل هذه المعلومات للمنتجين وخاصة أولئك الذين لا يستطيعون الإيصال المباشر بالتسوق أو استخدام بحوث السوق، فمثل هذه المعلومات تفيدهم في تخطيط برامج وجداول الإنتاج والسياسات التسويقية الأخرى.

²⁹ناظم حيدر: المدخل إلى دراسة التسويق، الطبعة الثانية، مطبعة جامعة دمشق، سوريا، 1964، ص239.

3- أنواع متاجر الجملة : يمكن تقسيم تجار الجملة وفق الأسس التالية³⁰:

* على أساس نطاق السلعة للمتعامل فيها.

* على أساس السوق المخدوم .

* على أساس الوظائف المؤداة.

* على أساس ملكية المنشأة.

انظر الجدول الموالي.:

الجدول -1-تقسيم الأنواع المختلفة لتجار الجملة

الأنواع	الأساس
* تجار جملة للسلع العامة * جملة لخطوط إنتاجية محدودة * تجار جملة لسلع متخصصة	1- نطاق السلع المتعامل فيها
* تجار جملة عاديين للسوق الاستهلاكي * نجار جملة لمنتجات الزراعة * تجار جملة لمنتجات البترولية * تجار جملة لمنتجات صناعية (الموزع الصناعي)	2- السوق المخدوم
*تجار جملة يؤدون جميع الوظائف التسويقية تجار جملة يؤدون وظائف محدودة	3-الوظائف المؤداة
*تجار جملة مستقلين *تجار جملة غير مستقلين	4- ملكية المنشأة

المصدر: محمد فريد الصحن: إدارة التسويق، بدون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1996، ص. 275.

المطلب الثالث : الوكلاء

يلعب الوكلاء دورا هاما في توزيع السلع ويختلف الوكلاء عن كل من تجار الجملة وتجار التجزئة في أن ملكية السلع لا تنتقل إلى الوكيل أثناء عملية انسيابها من المنتج إلى المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي بينما تنتقل ملكية السلعة من المنتج إلى تاجر الجملة وتاجر التجزئة نتيجة لشرائها ، أما النطة الثانية فهي أن الوكلاء يقومون ببيع السلع نيابة عن المنتج نظير عمولة بينما يحصل تاجر الجملة والتجزئة على هامش ربح أو نسبة خصم نظير قيامه بتصريف السلعة³¹

1- أنواع الوكلاء³²: وهناك أنواع متعددة من الوكلاء وهم:

أولاً: السمسار: لا يعمل السمسار لحسابه ولا يملك محل التداول، وإنما ينحصر دوره في المعين المشتري والبائع والمفاوضة بينهم بهدف إنهاء معاملة معينة عن طريق إيجاد بائع أو مشتري أو الاثنين معا.

ولا توجد للسمسار حرية تحديد الأسعار أو شروط البيع حيث يتولى ذلك البائع غم أنه في بعض الأحيان قد يفوض البائع (أو المشتري) السمسار في ذلك وقد تنتهي علاقة السمسار بالعملاء بانتهاء أو قد تستمر لفترة زمنية معينة، وعادة يعمل السمسار في قطاع المواد الأولية النمطية كالقطن والفحم والأخشاب.... إلخ، كما يعمل في بعض أنواع من السلع التي تباع على أساس غي منظم.

وترجع أهمية السمسار إلى أنهم يملكون المعلومات عن الظروف السوقية في صناعة معينة إلى جانب العرض منها أو جانب الطلب عليها ولذلك يستطيعون إمداد العملاء بالمعلومات اللازمة وأفضل طريقة للتعامل.

ثانياً: التجار بالعمولة: ويعكس السمسار الذين تكون لهم الحيازة المادية للسلعة التي يبيعونها . ويمثل تجار العمولة ، البائعين الذين يدفعون لهم عمولة على أساس المبيعات أو عدد الوحدات المتداولة . ويلعب التجار بالعمولة دورا هاما في توزيع المنتجات الزراعية مثل : القطن ،.....، كما أن لهم دورا في مبادلة السلع المصنعة مثل الغزل والنسيج.

ثالثاً: وكيل الشراء: يمثل ويل الشراء المشتري في أغلب الأحوال ودائما يكون له علاقة طويلة مع زبائنه. ولا يقتصر عمله في شراء السلع يقوم باستلام البضاعة، التفنيس، التخزين، شحن البضاعة للمشتري الأخير. وفي بعض الأحيان يجمع وكيل الشراء طلبات وأوامر عدد من العملاء حتى يستطيع

³¹ محمد فريد الصحن: التسويق: مرجع سبق ذكره، ص 227

³² نفس المرجع، ص 227-230

أن يحصل على خصم الكمية وشروط شراء خاصة. ويظهر دور وكيل الشراء في بعض السلع مثل مواد النجارة و البقالة.

رابعاً: وكيل البيع: تكون لوكيل البيع السلطة الكاملة كما يحددها العقد في جميع إنتاج الأصيل نظير الحصول على عمولة ولا تقيد حرية وكيل البيع بأية قيود للتعامل في مناطق معينة ، وله تأثير واضح على الأسعار وشروط البيع.

ولقد قام كيل البيع في صناعة النسيج كما أنه يقوم بتوزيع الآلات والأجهزة والفحم والمعادن، والمواد الكيميائية والمواد الغذائية المحفوظة.

خامساً: وكيل المنتج: يختلف وكيل المنتج عن وكيل البيع بالسلطة الممنوحة إليه حيث تقل سلته فيما يتعلق بالأسعار والمناطق التي يخدمها. فهو يبيع جزء من إنتاج منتج معين على أساس تعاقد ويل الأجل يوضح فيه المنطقة البيعية التي يبيع فيها، وحدودها وأسعار البيع وشروط الائتمان والخصم والتسليم والخدمات المقدم للعملاء، وإلتزاماته من حيث الحد الأدنى لكمية التوزيع خلال فترة زمنية معينة ومعدل العمولة وطرق دفعها ...إلخ.

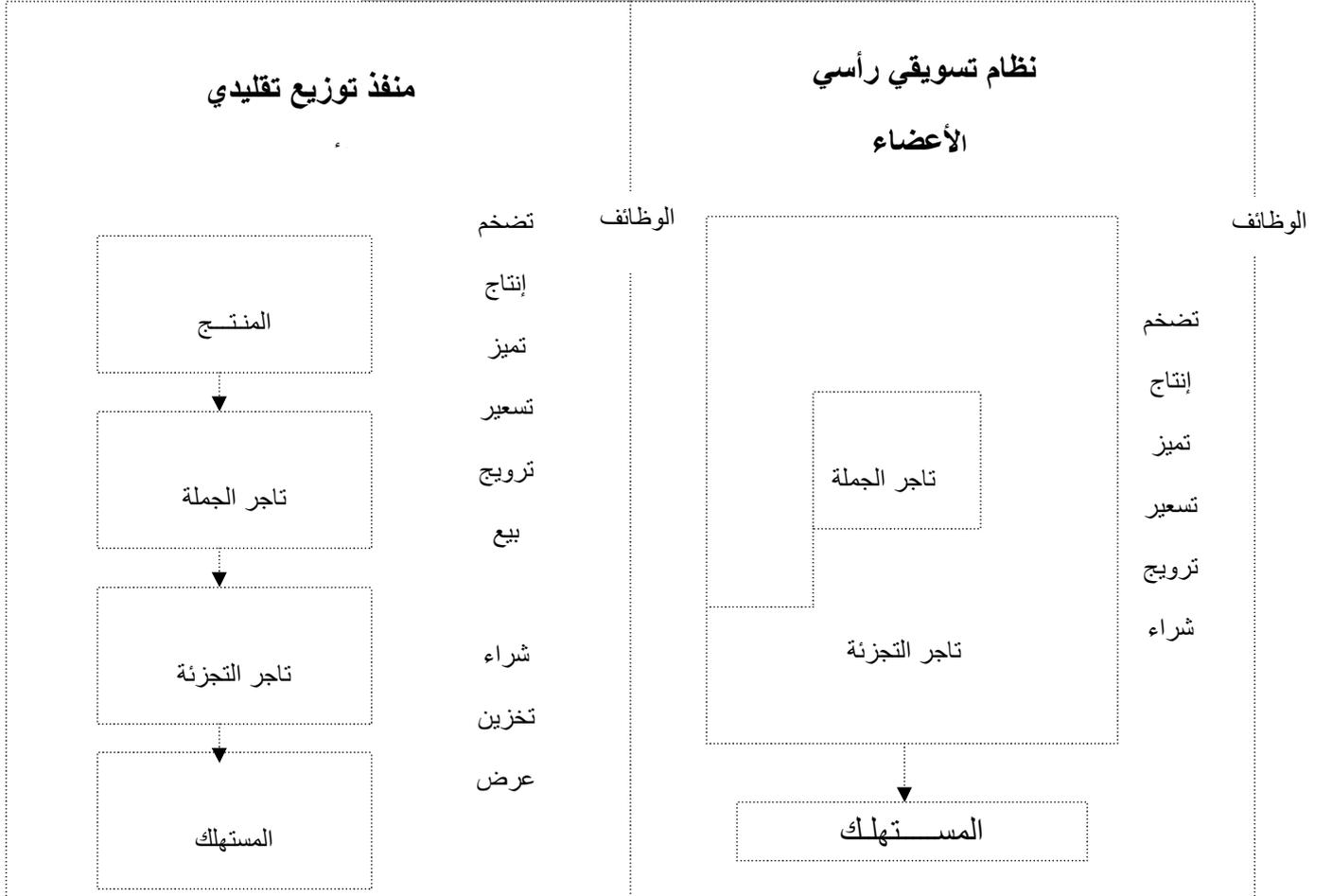
سادساً: بيوت البيع بالمزاد: ويقومون ببيع نيابة عن البائع الأصلي وذلك عن طريق إعلان المستهلكين السلع المعروضة ومكان عرض السلع ووقت البيع بالمزاد. وبتالي فمهمتهم الأساسية هي التوفيق بين البائع والمشتري لإتمام عملية التبادل نظير عمولة معينة تتراوح 1% إلى 2% وتزداد أهمية بيوت البيع المزاد في بعض المنتجات الزراعية والفواكهإلخ.

المبحث الثالث تنظيم وإدارة قنوات التوزيع

المطلب الأول: تنظيم قنوات التوزيع

نتيجة للتطورات في البيئة التسويقية كزيادة احتياجات المستهلكين والتقدم التكنولوجي والابتكارات التي أدت جميعها إلى تحسين طرق تقديم وتسليم السلع والخدمات إلى المستهلكين ظهر مايسمى نظم قنوات التوزيع العمومية والأفقية ونظام القنوات المتعددة³³ وعليه فإن هناك أربعة أنواع أساسية من أنظمة التسويق هذه وهي كما يلي :

الشكل-7-النظام التسويقي الراسي ومنافذ التوزيع التقليدية



المصدر: محمد فريد الصحن، التسويق، مرجع سبق ذكره، ص. 284.

³³ محمود الصميدعي: مرجع سبق ذكره، ص 263

1- قنوات التوزيع العمودية:

إن نظام التوزيع العمومي يتضمن الشركة المنتجة وتاجر الجملة وتاجر التجزئة الذين يتعاملون شكل متكامل وموحد ويدير النظام من قل أحد أعضاء القناة الذي قد يكون الشركة المنتجة أو الموزع ويعمل هذا النظام على تقليل التكلفة والصراعات بين أعضاء القناة التوزيعية، ويزيد من حيابة أعضاء القناة مما يؤدي إلى زيادة قوة التفاوض، ويمكن أن تكون القنوات التوزيعية على قسمين من الأنماط:

***نظام التوزيع العمودي المشترك:** ويتضمن كل من مراحل الإنتاج والتوزيع تحت ملكية واحدة.

***نظام التوزيع التعاقدية:** ويتضمن قيام المنظمات المستقلة التي تربط فيما بينها بعقود وتتسق برامجها للحصول على منافع اقتصادية وتنمي مبيعاتها صورة أفضل مما لو عمل كل منها بصورة مستقلة وهناك ثلاث أنواع من الأنظمة التعاقدية:

*سلسلة متاجر الجملة الاختيارية.

*سلسلة متاجر التجزئة التعاونية.

*المنظمات التجارية.

2- **نظام التوزيع العمودي الإداري:** ويتضمن تنسيق مراحل متتالية من الإنتاج والتوزيع من خلال حجم وقوة إحدى المجموعات

3- **نظام التوزيع الأفقي:** ينقسم بإشراك عدد من المنظمات التوزيعية التي في نفس المستوى في اتخاذ بعض العمليات التي تخفض من تكلفة الشراء والإعلان وبحوث التسويق وغيرها من الأنشطة المشتركة التي لا يمكن أن تقوم بها هذه المؤسسات منفردة بنفس الكفاءة .

4- **نظم التوزيع المتعددة:** يجمع هذا النوع أكثر من نظامية تسير باتجاهات أفقية في حالات وتسير باتجاهات عمودية أخرى.

المطلب الثاني: إدارة القنوات ضمان التعاون وتفادي الصراع

يمكن اعتبار التوزيع كنظام يتكون من مجموعة من المفردات التي تسعى إلى تحقيق هدف مشترك ومجموعة المفردات في هذه الحالة هي: المنتج، تاجر الجملة، تاجر التجزئة، المستهلك، والتي تتحد لإتمام عملية تبادل السلع ، مستهدفين خدمة المستهلك ومدته بالمنفعة الزمنية والمكانية للسلعة وكما

كانت السلعة تتسابق في سهولة ويسر حتى تصل إلى المستهلك كلما كان ذلك يعنى ميزة تنافسية كبيرة للمنظمة.

ولكن في الواقع العلمي بدلا من أن يعمل أعضاء المنفذ كنظام هادف نجد أن غالبية أعضاء المنفذ تعمل بصورة مستقلة لتحقيق أهدافها الشخصية والتي لا تتفق في كثير من الأحيان مع أهداف الأعضاء الآخرين في مثل هذه الظروف يكون من الصعب أن يقوم كل عضو في المنفذ بإشباع وإرضاء كل الموردين والعملاء المشتركين في البيع والشراء ومن هنا ينشأ الصراع بين أعضاء المنفذ نتيجة لعدم قدرة كل عضو على إرضاء كافة الأطراف³⁴.

1- طبيعة الصراع في قنوات التوزيع:

يمكن تعريف الصراع بأنه السلوك الذي يحدث عندما يتواجد طرفين أو أكثر في حالة مواجهة نتيجة لعدم تحقيق مصالح كل رف إلى الحصول على مزيد من الفوائد والقوة والموارد النادرة كأدوات تستخدم في تمييز الخصوم أو الإضرار هم أو تجن منافستهم.

وهناك نوعين أساسيين من الصراع هما:

أولاً: الصراع الرأسى « vertical Conflit » وينشأ الصراع الرأسى بين أعضاء المنفذ في المستويات المختلفة بين المنتجين وتجار الجملة، أو المنتجين وتجار التجزئة أو تجار الجملة وكل عضو يتوقع منه أن يؤدي بعض الوظائف والخدمات للإطراف الأخرى، وعندما لا يتحقق هذه التوقعات يبدأ نوع من الصراع بين هذه الأطراف.

ويلاحظ أن هناك علاقة بين القوة النسبة التي يتمتع بها أحد الأطراف وظهور الصراع بين القوة النسبية في السوق. فقد يستطيع التأثير على الأطراف والتأثير في القرارات التي يتخذونها ومن ثم يبدأ الصراع بين هذه الأطراف داخل المنفذ الواحد.

ثانياً: الصراع الأفقى: ويحدث الصراع الأفقى بين أعضاء المنفذ الذين يكونون على نفس المستوى أي بين اثنين أو أكثر من تجار الجملة أو بين بعض تجار التجزئة، وهكذا وقد يكون هذا الصراع موجود بين وساء من نفس النوع أو مجال العمل مثل الصراع بين متجرين للسوبر ماركت أو بين أنواع مختلفة من الوسطاء مثل متاجر الأقسام وبيوت البيع بالخصم مثلا والنوع الأخير من الصراع هو الشائع في مجال التوزيع وهو ما أدى بالعديد من متاجر التجزئة إلى إضافة خطوط منتجات لا تتعامل أصلا لكي تواجه منافسة المتاجر الأخرى وتشبع أكبر قدر من حاجات المستهلكين المتنوعة.

³⁴ محمد فريد الصحن: التسويق ، مرجع سبق ذكره، ص 356-362

2- استراتيجيات تخفيض الصراع:

يمكن التفرقة بين مدخليين أساسيين لمعالجة الصراع في قنوات التوزيع ويتمثل المدخل الأول في ممارسة القوة لتحقيق حدة الصراع وخضه بينما يركز الآخر على حدوث نوع من التعاون بين أعضاء القنوات .

أولاً: قيادة المنفذ: تتميز العديد من منافذ التوزيع بوجود عضو يمارس تأثير كبير على أعضاء المنفذ الآخرين وهذا ما يعرف بقائد المنفذ فمن خلال المنافسة السابقة لمحددات قنوات التوزيع أن الشركة تختار قنوات التوزيع التي تلاؤمها وقد لا يكون هذا صحيحاً في جميع الأحوال حيث نجد أن في بعض الحالات أن متاجر التجزئة قد تكون القوى الأكبر في المنفذ وتستطيع أن تفرض شروط في تصميم أو سعر أو شروط بيع السلع وقد يكون ذلك التأثير من جانب تجار الجملة، وهذا ما يعرف بالقوة النسبية « Force" Proportionnelle » وتتكون هذه القوة نتيجة لبعض المزايا التنافسية التي تكون لدى طرف معين على طرف (أو أطراف) أخرى ومن أمثلتها شهرة الاسم التجاري والتي تضمن الطلب على السلعة أو المتجر أو الإمكانيات المالية التي تتحكم في الأعضاء الآخرين للمنفذ أو تميز المنتجات بخصائص وجودة عالية وتشكيلات مختلفة وهكذا ونظر إلى مصادر القوة على أنها مجموعة من الأدوات والأساليب التي يستخدمها من يمتلك القوة (ويعبر عنه بقائد المنفذ) لضمان التأثير في أعضائه وقبول طاعتهم وولائهم مثل الخبرة ، المعلوماتية ... الخ.

ثانياً: استخدام نظم التسويق الرأسية « Systeme marketing vertical »: والمدخل الثاني لتقليل حدة الصراع هو عن طريق تكامل أعضاء المنفذ ويتم هذا التكامل من خلال عدة طرف مثل امتلاك قنوات التوزيع لتصريف سلع الشركة أو عن طرف التنظيمات التعاونية بين تجار الجملة ومتاجر التجزئة وبعضها البعض من خلال التعاقدات طويلة الأجل لتشكيل منافذ موحدة للتوزيع وقد تساعد هذه الإستراتيجية على تخفيض حدة الصراع بين الأطراف المختلفة سواء الصراع الرأسي أو الأفقي.

3- الجوانب الإيجابية للصراع:

يرى العديد من الدارسين أن نشأة وظهور الصراع قد لا يتسبب في جميع الأحوال بمثال تسويقية بل أنه قد يصبح صراع إيجابياً يساعد على تحقيق بعض الأهداف التسويقية إذا ما أحسن المنتج إدارة هذا الصراع ومن ضمن هذه الجوانب الإيجابية :

* إن الصراع قد يساعد على إبراز القدرات والمهارات الكافية التي قد لا تظهر في ظل الظروف العادية فقد يترتب على وجود الصراع محاولة الأطراف استغلال الطاقات المختلفة لإثبات مقدرة

الطرف على مواجهة الصراع وقد يترتب على ذلك تحقيق بعض الأهداف التسويقية لكل طرف ويظهر قدر من التنافس المطلوب للأطراف .

* قد يترتب على معالجة الأسباب الحقيقية للصراع بين أعضاء المنفذ عودة التعاون فيما بينهم أكثر مما سبق .

* قد يؤدي ظهور الصراع إلى الوصول للحقائق والمعلومات التي تساعد على تشخيص بعض المشاكل التي كانت موجودة من قبل بين المنظمة والأطراف المختلفة مما يؤدي إلى سرعة حلها لضمان التعاون .

* يخدم الصراع أيضا كقوة توازنية آلية ، معنى أن الصراع يتضمن ظهور القوة بين الأطراف وهذه القوة لا يمكن معرفتها إذا لم يظهر الصراع إلى حيز الوجود ، وبالتالي يفيد الصرع في توفير المعلومات عن القوة النسبية للأطراف المختلفة وتوزيع القوى بين الأطراف مما يخلق نوعا من الاستقرار في التعامل لفترات طويلة حتى تتغير موازين القوى بين هذه الأطراف .

ولقد أدى اعتراف بالجوانب الإيجابية للصراع إلى الانتقال من النظر إليه على أنه شيء ينبغي مقاومته إلى النظر إليه على أنه شيء ينبغي إدارته وبالتالي يجب على المنظمة محاولة إدارة الصراع وتخفيفه بما يسمح تحقيق الأهداف التنافسية ووجود جو من التنافس المطلوب بين الأطراف المختلفة .

المطلب الثالث: التوزيع المادي

1- مفهوم التوزيع المادي:

"يمكن تعريف التوزيع المادي بأنه مجموعة من الأنشطة والمهام التي تتضمن تخطيط وتنفيذ التحقيق المادي للمواد الخام والسلع التامة من أماكن تجودها إلى استهلاكها عند مستوى ربح مرتفع، وعلى هذا يتضمن التوزيع المادي حركة السلع التامة من خطوط الإنتاج إلى المستهلك النهائي (الأسواق)³⁵ تدفق المواد الأولية من أماكن عرضها (الموردين) إلى خطوط الإنتاج¹.

"" أن التوزيع المادي هو الركن الثاني والأساسي للنشاط التوزيع كما ذكرنا، وهو يرتبط بنظام التسويق بشكل كلي وبنظام التوزيع شكل خاص، أي بكل الخطوات التسويقية من المواد الأولية حتى لحظة وصول السلعة إلى السوق³⁶"

³⁵ محمد فريد الصحن: التسويق، مرجع سبق ذكره، ص366

³⁶ محمود الصميدعي: مرجع سبق ذكره، ص273

" ويعرف التوزيع المادي بأنه الحلقة المركزية لجميع الأنشطة والفعاليات المتعلقة بانتقاء الكميات المناسبة من السلع إلى المكان المناسب في الوقت المناسب "37.

إن هذا التعريف يعني أنه لا يمكن خلق كل من المنفعة المكانية والزمنية التي هي واحدة من أبرز وظائف النشا التسويقي، لذا فإن الكثير من الباحثين والمختصين يهتمون بموضوع التوزيع المادي باعتباره لا يستحوذ على جزء كبير من تكاليف التسويق فقط، وإنما بشكل دائم يساهم في تحسين مستوى المعيشة، ويضيف إلى الثروة القومية، ويسهل التخصص الجغرافي، وهي مساهمات لا يمكن إنكارها أو تجاهل أهميتها في أي نشاط تسويقي ديناميكي فاعل³⁸.

2- أهمية التوزيع المادي:

يسمح تحديد أهداف التوزيع المادي بشكل موضوعي من وضع خطة سليمة لهذا النشاط بهدف التوزيع المادي لتقديم المنتجات للمستهلكين في الوقت والمكان المناسب بأقل تكلفة ممكنة، وبمستوى أداء مرتفع وزيادة قدرة المؤسسة على إشباع حاجيات الزبائن وذلك باتخاذ عدت قرارات.

يمكن تخفيض تكلفة التوزيع المادي تخفض كل أو بعض وظائفه: تكلفة النقل والتخزين، تكاليف تجهيز الطلبات وشحنها، أما رفع مستوى الأداء يتم بتخفيض وقت تجهيز وتسليم الطلبات " بما في ذلك أخطاء التأخير في التسليم وإرسال كميات أكر أو أل من المطلوب أو عدم إتباع التعليمات الخاصة بذلك يلاحظ أن الوقوع في أي من هذه الأخطاء قد يتبع عند فقدان المشروع لبعض مراه التنافسية من خلال سياسة المنتجات نظر للتشابه بين منتجاته ومنتجات المشاريع الأخرى³⁹.

إن الكفاءة في أداء التوزيع المادي تمكن المؤسسة من مواجهة التنافس من خلال تحقيق رضي

الزائن بتحسين الخدمة ومن خلال تخفيض التكاليف ويتم ذلك بـ:

* استخدام أفضل الوسائل لنقل السلع بمختلف أشكالها .

* ضمان كفاءة المخازن وإجراءات التخزين والرقابة، ترتب السلع في المخازن المخصصة لها.

* اتخاذ نظام فعال لتنفيذ الطلبات .

* التعرف على احتياجات المستهلك مقارنة ما يقدمه المنافسون.

* الترويج لمنتجات المؤسسة .

³⁷ نفس المرجع ، ص273

³⁸ نفس المرجع، ص273

³⁹ هاني الضمور: إدارة قنوات التوزيع، مرجع سبق ذكره، ص368

إن رفع مستوى الأداء يؤدي إلى خفض الأسعار وبذلك ارتفاع المبيعات والأرباح مما يمنح للمؤسسة ميزة وقدرة تنافسية في الأسواق.

ترتبط قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التسويقية، بمدى قدرتها على إتباع سياسة فعالة للتوزيع المادي .

إن التوزيع المادي يهدف لتحقيق المنفعة المكانية والزمنية للمنتجات وأهميته لا تأتي من خفض التكاليف بل لها تأثير كبير على عناصر التسويق المختلفة.

3-تكلفة التوزيع المادي:

في السنوات القليلة الماضية أصبح هناك اهتمام متزايد بدور التوزيع المادي في تحقيق الفعالية التسويقية وسببا رئيسيا وراء ذلك يرجع إلى أن تكلفة التوزيع المادي تكون مرتفعة في العديد من الصناعات.

ففي إحدى الدراسات تبين أن نسبة تكاليف التوزيع المادي تمثل نسبة مرتفعة من تكاليف توزيع السلع المختلفة، فلقد وصلت هذه النسبة حوالي **13.6%** من مبيعات المنتج وحوالي **25.6%** في الشركات التي تقوم بإعادة البيع⁴⁰

وتدل بعض الدراسات على أن تكلفة التوزيع المادي تمثل حوالي نصف تكلفة التسويق⁴¹.

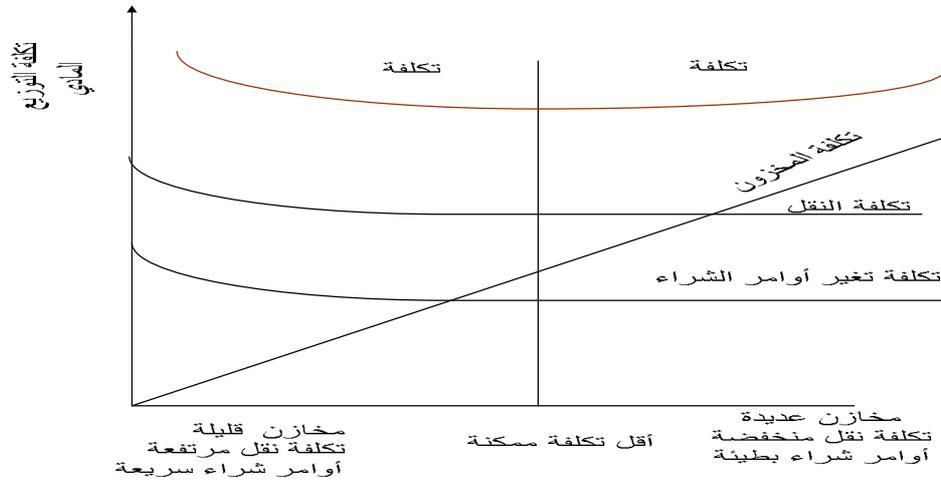
فالمؤسسة تهتم أكثر تكلفة التوزيع المادي التي يمكن أن تصل إلى **20%** من تكلفة المنتجات المباعة.

تعتبر نفقة النقل والتخزين هي النفقات الرئيسية التي تتحملها المؤسسة وهي بصدد مباشرتها لوظيفة التوزيع

⁴⁰ توفيق محمد عبد المحسن: التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، مرجع سبق ذكره، ص300

⁴¹ هاني الضمور وآخر : إدارة قنوات التوزيع، نفس المرجع السابق، ص323

الشكل-8- تكاليف التوزيع المادي



المصدر: محمد سعيد عبد الفتاح: إدارة التسويق ، بدون طبعة ، الدار الجامعية ، مصر، 1992، ص490

"على الرغم من ارتفاع تكاليف التوزيع المادي إلا أنه بإمكان إحداث تخفيض إذا ما تمت إدارته بطريقة فعالة، وتبدو أهمية تخفيض التكاليف بأثرها على الأرباح، ولا شك أن مجال وقدرة الشركة على تخفيض تكاليف التوزيع المادي أكبر من مجال قدرتها على زيادة المبيعات"⁴²

"إن مجال التوزيع المادي يعتبر من المجالات التي بدأت تركز عليها الإدارة في سعيها لترشيد التكلفة وزيادة الأرباح لتخفيض التكلفة الحر من عدد المخازن غير الضرورية، الحد من مستويات المخزون وتكلفة الاحتياط به، التشغيل الجيد لنظام النقل الداخلي والخارجي"⁴³.

يمكن تحقيق تخفيض التكلفة في هذا الميدان: عرض أحسن الضمان، السعر وجذب زبائن جدد.

4- عناصر التوزيع المادي: ويتكون نظام التوزيع المادي من خمسة أنظمة فرعية أساسية:

أولاً: التخزين: فالقرارات المتعلقة عدد المخازن ومواقعها تؤثر على القرارات المتعلقة بنسبة حجم المخزون وطرق النقل، وهذه العلاقات المتبادلة غالباً ما تحدث في الواقع العلمي ولكنها أكثر تعقيداً. هناك إستراتيجيتين أساسيتين فيها يتعلق اختيار موقع التخزين هما:

*التخزين المركزي: ويتميز بـ:

*أنه يتم بالنسبة لحجم محدود من السلع.

⁴² هاني الضمور وأخر: إدارة قنوات التوزيع، مرجع سبق ذكره، ص326

⁴³ نفس المرجع، ص332

*يسهل عملية الرقابة بالإضافة إلى سرعة الاستجابة إلى الطلبات غير العدية.

*التخزين اللامركزي: ويحقق بعض المزايا التي يتميز بها التخزين المركزي ولكنه أيضا لا يستطيع أدراك المزايا عن تطبيق التخزين المركزي .

ويتوفر للشركة العديد من البدائل لاختيار موقع التخزين ومنها⁴⁴:

أ- المخازن القريبة من الأسواق: وتفيد هذه المخازن في الحصول على وفورات ضخمة نتيجة لتجميع وإرسال شحنات كبيرة من نقاط متعددة وبالتالي استغلال الطاقات القصوى للنقل مع سرعة خدمة العملاء نظرا لقربها من الأسواق وقد تكون هذه المخازن في تسليم وفرز وتقسيم وتوزيع السلع بكميات أصغر إلى تجار التجزئة.

ب- المخازن القريبة من مراكز الإنتاج: وتتميز هذه المخازن أمكانية الإعداد والفرز السريع للسلع المختلفة وخصوصا في حالة إنتاج أكثر من سلعة في أكثر من مصنع حيث تتبع هذه المخازن سرعة تجميع وإعداد الطلبات التي تحتوي على العديد من السلع.

ج- المخازن التي تتوسط الأسواق ومراكز الإنتاج: وفي ظل هذا الأسلوب تحقق الشركة نوعا من التوازن بين الخدمة السريعة للعمل وبين الوظائف المطلوبة للتوزيع المادي حيث تختار نقاط للتخزين تمكن المؤسسة من تجميع الطلبات وإعدادها ثم يقوم الوسيط باستلامها من هذه المخازن.

ثانيا: مناولة المواد (التموين): تعتبر وظيفة التمويل استراتيجيه لأنها الناشط المسؤول عن توفير المواد اللازمة في المكان والوقت المناسب وذلك بغرض إعادة بيعها وتحقيق الربح.

أن الفشل في أداء وظيفة التخزين دون مستوى الكفاءة المطلوب ينعكس أثره على المركز المالي للمشروع وقد يؤدي به الى الفشل بسبب زيادة المخزون الراكد والتالف⁴⁵.

ولضمان أكبر فعالية على المؤسسة يجب إتباع سياسات شراء واضحة تقلل الكثير من المشاكل عند اختيار الموردين كعملية تكوين ملفات حول الموردين والتأكد من أسعار المنتجات ونوعها مماثل لما يعرفه الآخرين⁴⁶.

⁴⁴ محمد فريد الصحن: التسويق، مرجع سبق ذكره، ص.371

⁴⁵ فريد عبد الفتاح زين الدين: تخطيط ومراقبة الإنتاج، مصر دار النهضة العربية، 1997، ص.306

⁴⁶ MREYNE : les choix technologique pour l'entreprise, technique et Documentation

Livisier, 1987 , p.16

والشراء المتكرر في سوق محدد يسمح بربح الوقت فقد قامت كثير من الدراسات في ميدان تجارة التجزئة تبين منها أن انخفاض الأرباح في المؤسسات كان من أسبابه سوء القيام وظيفته الشراء، وارتفاع الأرباح في المؤسسة كان من أسبابه سوء القيام وظيفته الشراء، وارتفاع الأرباح في المؤسسة الأخرى يرجع لنجاح القائمين بوظيفة الشراء بعملهم⁴⁷.

ويعتبر اختيار المعدات المناسبة لمناولة المنتجات أحد الجوانب الهامة للتوزيع المادي فالمعدات المناسبة تساعد على تقليل الخسائر والتلف والسرقة، لاستخدام المعدات الجديدة يؤدي إلى تقليل تكلفة المناولة (التموين) إلى جان تخفيض تكلفة الوقت المخصص له وهناك نوعان من المناولة:⁴⁸

*نظام تجميع الباككات في وحدات كبيرة بعرض التحميل أو التفريغ حيث تستخدم أربطة فولاذية أو بلاستيكية طويلة لربط الباككات في مجموعة .

*اونظام الكونيتز حيث يتم جمع عدد من الباككات المجمعة في حاوية كبيرة لها مواصفات معيارية تناسب حمولات السيارات أو السفن أو الطائرات حسب الوسائل المختلفة .

ثالثا: رقابة المخزون: " يتمثل الهدف الأساسي من مراقبة المخزون في تقليل الأموال المستثمرة في الكمية التي يتم تخزينها والتقلبات التي تحدث في المخزون بالإضافة إلى الوفاء باحتياجات المستهلك في الوقت المناسب عند وجود الأوامر المفاجئة والعاجلة⁴⁹.

أما تكاليف المخزون فتتضمن:

*تكاليف الاحتفاظ بالمخزون.

*تكاليف لإصدار وتلبية الطلبات المختلفة .

وبصفة عامة تزداد تكاليف الاحتفاظ بالمخزون كلما زاد حجمه (علاقة طردية) وفي نفس الوقت قل تكاليف إصدار الطلبات مع زيادة الحجم (علاقة عكسية).

ويوضح الشكل التالي كيفية تحديد الحجم الإقتصادي للمخزون الطريقة اليابانية:⁵⁰

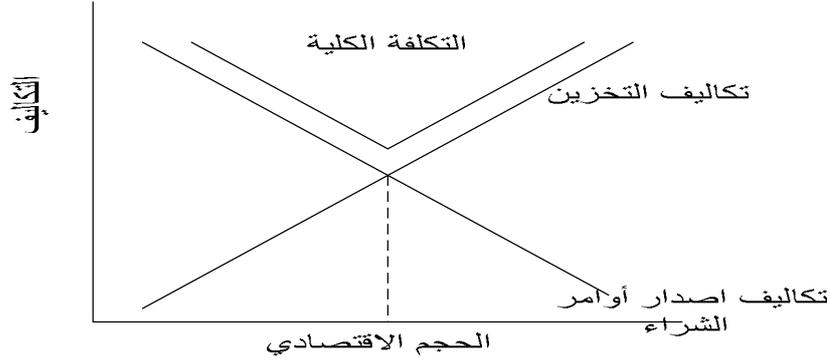
⁴⁷MREYNE, les choix technologique pour l'entreprise, op.cit.p16.

⁴⁸توفيق محمد عبد المحسن: التسويق، مرجع سبق ذكره، ص.308

⁴⁹محمد توفيق عبد المحسن : التصدير، مرجع سبق ذكره، ص.309

⁵⁰محمد فريد الصحن: التسويق، مرجع سبق ذكره، ص.382

الشكل - 9 - يمثل الحجم الاقتصادي للمخزون



المصدر: محمد فريد الصحن، التسويق، مرجع سبق ذكره، ص. 382

رابعاً: استيفاء الطلبات: وتعتبر استيفاء الطلبات أحد الأجزاء الأخرى في نظام التوزيع المادي وهي تتضمن خطاب الضمان، الائتمان، تجهيز الفواتير، وأي نقص في دقة استيفاء الطلبات قد يؤدي إلى إجماع تعامل المستهلك مع المنشأة .

خامساً: النقل: أي نقل المنتجات من مكان إلى آخر، فهو يسهل عملية انتقال المنتجات من أماكن إنتاجها إلى مكان استعمالها. ويعتبر النقل " من أهم وظائف التوزيع المادي لما يترتب عليها من آثار هامة على نجاح تسويق السلعة في أسواقها المستهدفة، تهتم بعملية نقل السلع من مخازن المصنع إلى مراكز توزيعها ثم استهلاكها من قِبل المستهلكين"⁵¹.

اختيار المنظمة لوسيلة معينة من وسائل النقل سوف يكون له أثر مباشر على طريقة تسعير المنتجات، وقت التسليم، حالة السلع، عند وصولها إلى المستهلك النهائي⁵². وهناك خمس طرق رئيسة للنقل تتمثل في:

* النقل البري.

* النقل البري.

* النقل الجوي.

* النقل عبر السكك الحديدية.

* النقل عبر الأنهار.

محمد إبراهيم عبيدات : مبادئ التسويق-مدخل سلوكي، بدون طبعة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،⁵¹ 1989، ص. 28.

⁵² توفيق محمد عبد المحسن: التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 310

خلاصة الفصل الأول:

بوصولنا إلى خاتمة هذا الفصل نكون قد ، أدركنا أن التوزيع يعتبر أحد العناصر الأساسية في المزيج التسويقي، لذا على المؤسسة أن تقوم بتحديد إستراتيجية توزيعية ناجعة تتلاءم وطبيعة منتجها وإمكانياتها و كذا أهدافها التي ترغب في تحقيقها من خلال هذا المنتج .

إذ يكون عليها تصميم قناة توزيعية من خلال تحديد نوع قناة التوزيع، وأشكال الوسطاء المختلفة ومردود يتهم. كما يجب عليها التنسيق بين قنوات التوزيع وذلك بتنظيم وتفاذي الصراع داخل القناة وفي الاخير يجب عليها ضمان حركة المنتجات من أماكن صنعها إلى غاية وصولها إلى المستهلك النهائي وهذا ما عرفناه بالتوزيع المادي.

ينبغي عند تحديد إستراتيجية التوزيع أن لا ينظر إليها على أنها عنصر مستقل، بل يجب معالجتها في إطار إستراتيجية التسويق، فالشركة عند توزيعها لمنتجاتها يصاحب ذلك جهود ترويجية كبيرة و ذلك من خلال اختيار غلاف مناسب للمنتج وتحديد سعر مناسب واستعمال وسائل الترويج من إعلان وقوة البيع.. الخ.، وبالتالي يجب التنسيق بين نظام التوزيع و باقي عناصر المزيج التسويقي لأنها تعتبر عناصر مكملة و مترابطة لتحقيق المهم و المرجو وهذا ما سوف نتطرق اليه في الفصل الموالي بمعالجتنا لأحد عناصر المزيج الترويجي ألا وهو قوة البيع.

الفصل الثاني:
قوة البيع، أهميتها، وطرق
تفعيلها

تمهيد

تعتبر قوة البيع أو البيع الشخصي أحد الوظائف الأساسية والهامة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية نظرا لما يتيح من فرص متعددة للتوظيف كما أن نجاح هذه الوظيفة له تأثير مباشر على نجاح وتقدم المنظمة ككل وعلى الرغم من ذلك فإن أداء وظيفة البيع ليست بالأمر السهل ويتطلب تنفيذها اختيار أفراد ذات كفاءة عالية للقيام بها.

وإن اختيار إستراتيجية متكاملة لقوة البيع توافق أهداف المؤسسة تتطلب العناية الكبيرة في اختيار رجال البيع والعمل على حسن تسييرهم ومراقبتهم و تدريبهم وتقييمهم و تشجيعهم ولتوضيح أهمية قوة البيع وطرق تفعيلها في المؤسسة ارتأينا أن نتناول في هذا الفصل مفاهيم حول قوة البيع ثم نتعرف على أسس تنظيم قوة البيع وفي الأخير نتطرق إلى إدارة القوة البيعية.

المبحث الأول: مفاهيم حول قوة البيع

المطلب الأول: تعريف وأهمية قوة البيع

1- تعريف قوة البيع:

حسب Yves Chirouze: القوى البيعية أو شبكة البيع التابعة للمؤسسة مجموعة أشخاص تجاريين مكلفين بالاتصالات الشخصية مع الزبائن الحاليين أو المحتملين⁵³.

أما "J.Phelpter et Jorzanice": بأن القوى البيعية عبارة عن مجموعة الأشخاص التجاريين المكلفين بالبيع وإثارة الطلب.⁵⁴

ويعرفها: lindon et Lendrevie "عبارة عن مجموعة أشخاص لديهم قوة البيع أو تسهيل بيع المنتجات لمؤسسة ما من خلال الاتصال المباشر مع الزبائن المحتملين"⁵⁵.

هي عملية عرض المنتج للبيع في إطار محادثة شفوية بين رجل البيع والمستهلك المرتقب وعملية البيع الشخصي تتطويع على تكلفة كبيرة بالنسبة للشركة، ولكنه رغم ذلك يعتبر أسلوبا هاما وضروريا في عملية البيع بالنسبة لبعض السلع الصناعية مرتفعة الثمن وذات الاستخدامات الخاصة وهي أداة هامة وناجحة في حالات تركيز السوق واحتياج الشركة لبناء جسر من الثقة بين الشركة والعمل المرتقب. وعلى ذلك فأهمية وكفاءة البيع الشخصي تعتبر دالة في نوعية المنتج وقيمه، ودرجة تكرار عملية الشراء.

2- أهمية قوة البيع:

من الأهداف الأساسية للقيام بالأنشطة التسويقية تحقيق الربح العادل والمناسب، من خلال الوفاء باحتياجات المستهلك وهنا نجد أن البيع الشخصي هو الوسيلة الأولى من وسائل الترويج التي توصلنا إلي تحقيق ذلك الهدف فإذا كان عدد الأفراد المنشغلين بالإعلان بالآلاف نجد أن ذلك العدد يصل إلى الملايين في حالة البيع الشخصي، وفي عدد غير قليل من الشركات نجد أن تكلفة البيع الشخصي تتراوح بين 8%-15% من إجمالي المبيعات بينما تتراوح تكلفة الإعلان بين 1-3% حيث إن تكلفة الأجور والعمولة وتكاليف السفر وفتح فروع جديدة تضيف إلى التكلفة الإجمالية للقيام بنشاط البيع الشخصي .

⁵³ Yves Chirouze : **le marketing tome 2**, Edition OPU 1990, P. 85.

⁵⁴ J.Phelpher et Jorzanice : **marketing**, Vuibert Gestion 1998 ,P. 430

⁵⁵ Lindon et Lendrevie : **marketing**, 4eme Edition, Dalloz 1994, P. 280

فالترويج من خلال البيع الشخصي يتم من خلال أفراد وكننتيجة لذلك يتميز البيع الشخصي بالمرونة في الأداء مقارنة بوسائل الترويج الأخرى فرجال البيع يستطيعون تغيير أساليبهم البيعية بما يتفق مع احتياجات ورغبات المستهلك، بالإضافة إلى إن رجال البيع يكونون في موقف يمكنهم من مساعدة ومعرفة رد فعل المستهلك إزاء سلعة معينة وبالتالي اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تجعل هذه السلعة أكثر قبولا لدى المستهلك الحالي والمرتب.

والميزة الثانية من وراء استخدام البيع الشخصي، تتمثل في تقليل الجهود المبذولة إلى اقل حد ممكن ففي حالة الإعلان على سبيل المثال نجد أن معظم الجهود تكون موجهة نحو إرسال الرسالة إلى أفراد قد لا يشكلون المستهلك الحقيقي للسلعة بينما في البيع الشخصي نجد أن الشركة لديها إمكانية تحديد السوق المستهدف بأكثر دقة وفعالية.

وفي معظم الأحوال نجد أن إتمام عملية البيع تتم، من خلال جهود رجال البيع بينما تكون مهمة الإعلان جذب الانتباه وإيجاد الرغبة في الشراء ولكنه لا يساهم في إتمام البيع النهائي للعميل وفي هذا الصدد أيضا نجد ان رجال البيع يقومون بوظائف أخرى للإدارة لا تتعلق مباشرة بعملية البيع فقد يقوم رجال البيع بتجميع المعلومات الكافية عن سياسة الايمان اتجاه المستهلكين نحو منتجات المشروع والشكاوى الحقيقية للجمهور نتيجة تعاملهم مع المشروع .

والمشكلة الرئيسية لاستعمال البيع الشخصي، تتمثل في تكلفته المرتفعة .فإذا كان البيع الشخصي يتيح للمنظمة فرصة الوصول الى السوق المستهدف بأقل جهد ممكن فان تكلفة تنفيذ هذا العمل غالبا ما تكون مرتفعة والمشكلة الأخرى، التي تتعلق باستخدام وسيلة البيع الشخصي في تحقيق الأهداف الترويجية يتمثل في صعوبة حصول المنظمة على الأفراد الأكفاء والذين تتوافر لديهم مقدرة على أداء هذه الوظيفة.⁵⁶

⁵⁶ محمد عبد المحسن: التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، بدون طبعة، معهد الكفاية الانتاجية، المملكة المتحدة 2001، ص. 252 .

المطلب الثاني: طبيعة و أهداف قوة البيع.

1- طبيعة قوة البيع:

قوة البيع هو عملية اتصال لشخصية بين البائع والمشتري يتم فيها تبادل المعلومات بهدف إقناع المشتري المرتقب بشراء المنتج ولتحقيق ذلك يقوم رجل البيع بما يلي:

- * شرح وتوضيح المنافع التي يحققها المنتج الى العملاء
- * شرح وتوضيح كيفية تشغيل المنتج واستخدامه للعملاء
- * الرد على استفسارات واعتراضات العملاء
- * تحديد شروط البيع
- * المساهمة في تنظيم وتنفيذ الترويج في نقطة الشراء
- * متابعة عملية البيع للتأكد من رضاء المشتري
- * جمع المعلومات عن السوق والمنافسة لتطوير الإستراتيجية التسويقية

ويتضح من ذلك إن دور رجل البيع يتعدى مجرد إتمام الصفقة البيعية الخاص بتسلم أوامر التوريد وتسليم المنتجات المباعة ومن ثم تؤثر إدارة البيع الشخصي بشكل مباشر على نجاح البرنامج التسويقي ككل، وبالمقارنة بالعناصر الأخرى للمزيج الترويجي تتميز قوة البيع بما يلي:

اولا: المرونة: حيث يمكن لرجل البيع إن يوجه المقابلة والحديث البيعي بالشكل المناسب لكل عميل على حدى وفقا لاحتياجات وسلوك العميل بالإضافة لإمكانية التعرف على رد فعل العميل مباشرة للمدخل البيعي المتبع معه ومن ثم إمكانية تعديله مباشرة مثال ذلك حينما يبدو العميل متشككا حول أمر معين او مهتما بخاصية معينة من خصائص المنتج يمكن لرجل البيع التغيير المباشر بتركيز الحديث البيعي عليها

ثانيا: التركيز على العملاء الحقيقيين: ومن ثم تقليل الجهود الضائعة حيث توجه الجهود الى العملاء المهتمين فعلا بالمنتج بعكس الحال في حالة الإعلان حيث ان معظم الجهود الإعلانية خاصة بتوجيه الرسالة الإعلانية الى جمهور لا يعبر في مجموعة عن العملاء المرتقبين

ثالثا: ينتج عن البيع الشخصي مبيعات فعلية بينما الجهود الترويجية الأخرى تهدف الى تقريب العميل من ذلك فالإعلانات مثلا من الممكن أن تجذب انتباه العميل وتزوده بالمعلومات وتثير لديه الرغبة في الحصول على المنتج ولكن ينذر أن تؤدي بالعمل الى إتمام الصفقة.⁵⁷

2- أهداف قوة البيع:

الأهداف الرئيسية لقوة البيع هي أهداف السياسة التجارية⁵⁸:

*زيادة في رقم الأعمال والمبيعات أي الزيادة في الحصة البيعية في السوق والذي يجب أن يكون صحيح وسليم بحيث لا يكفي اخذ الطلبات بمعنى ان رجل البيع يجب ان يكون على استعداد بالوفاء بالطلبات في الوقت المناسب والمكان المناسب .

*إعطاء صورة ايجابية ولاتقة بالمؤسسة والتي تكون مرتبطة بوسائل الإشهار العلاقات العامة .

التحكم والسيطرة على الأسعار المحددة والمتبعة في إطار السياسة التسويقية .

ويمكن تصنيف هذه الأهداف إلى كمية و نوعية.

اولا :الأهداف الكمية :تتمثل الأهداف الكمية في تحقيق ما يلي:

*الاحتفاظ بمستوى معين من المبيعات.

*الحصول على حصة سوقية و الاحتفاظ عليها.

*الإبقاء على تكلفة البيع الشخصي ضمن حدود معينة.

*الاحتفاظ بمستوى المبيعات و الأسعار بصورة تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة الكمية كالربح، هامش

كبير ...

ثانيا :الأهداف النوعية : تتمثل الأهداف النوعية فيما يلي:

*خدمة المستهلك الحالي أي الاتصال بالعملاء و تلقي الطلبات.

* البحث عن عملاء جدد.

* الحصول على تعاون الموزعين في ترويج خط المنتجات.

*إيلاغ العملاء و بصورة دائمة بالتغيرات التي تطرأ على المنتجات .

*مساعدة العملاء على إعادة بيع السلع المشتراة.

* تزويد العميل بالمساعدة الفنية.

* تجميع المعلومات التسويقية الضرورية ورفعها لإدارة المؤسسة.

حميدة مختار: مذكرة لنيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية " أثر نظام التوزيع على المبيعات"، المعهد الوطني للتجارة،⁵⁸1993، ص. 19 .

المطلب الثالث: طبيعة وظيفة وتشكيلة قوة البيع.

1- طبيعة وظيفة قوة البيع:

إن وظيفة قوة البيع تختلف اليوم عن مثيلاتها في السنوات السابقة فلم يعد رجل البيع الناجح هو مدخن السيجار أو صاحب النكتة الخفيفة بل هو الشخص الذي لديه الاستعداد للعمل بجدية وصبر لمعرفة احتياجات المستهلك الحقيقي وتفسيرها ومحاولة الوفاء بها من خلال مناقشتها مع إدارة المشروع التي تقوم بتطوير المنتج المناسب والذي يفي باحتياجات ذلك المستهلك

وتختلف وظيفة رجل البيع عن الوظائف الأخرى في المشروع من حيث :

* إن رجل البيع يعتبر الممثل الخارجي للمنظمة ومن هنا نجد أن العملاء سوف لا يقومون بالحكم على الشركة من خلال مصانعها بل من خلال انطباعهم عن قوة البيع .

* أن معظم العاملين في وظائف عادية يخضعون إلى رقابة مباشرة من جانب رؤسائهم بينما في حالة البيع الشخصي نجد أن العاملين يتمتعون بنوع من الحرية في أداء عملهم إلى درجة كبيرة. ولذلك تتطلب هذه الوظيفة أفراد لديهم القدرة على الابتكار وتحمل المسؤولية .

* يجب أن تتوفر في رجل البيع القدرة على التكيف والعمل مع الآخرين بالإضافة إلى إمكانية التأثير على متخذي قرار الشراء.

إن القيام بوظيفة البيع الشخصي تتطلب أوجه إنفاق من القائم بها تختلف عن بقية الوظائف الأخرى في المشروع مثل نفقات النقل الترفيه المراسم في المناسبات الخاصة.

إن وظيفة البيع تتطلب من القائم بها إمكانية السفر المستمر⁵⁹.

وتتلخص وظيفة قوة البيع فيما يلي:

اولا: البحث عن العملاء أو المشتريين المرتقبين :هم الأفراد الذين لا يستهلكون منتجات الشركة حالياً ولكن يتوقع أن يستهلكونها مستقبلاً.

ثانيا :اختيار المنهج البيعي: ويوجد ثلاثة مناهج:

(أ) منهج المؤثر والاستجابة: بأن يقوم رجل البيع بإعطاء المستهلك بعض المغريات ثم النظر في ردت الفعل من المستهلك.

(ب) منهج (AIDA): ويعتمد هذا المنهج على ان العميل يمر بعدة مراحل ذهنية متتالية خلال المقابلة البيعية وهي الانتباه، الاهتمام، الرغبة، اتخاذ القرار⁶⁰

⁵⁹ محمد عبد المحسن: التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، مرجع سبق ذكره، ص.253-ص.254.

* جذب الانتباه: محاولة تشويق العميل بتصميم السلعة بمواصفات وشكل السلعة ويتم التركيز بالمواصفات الخارجية لسلعة وهذا أهم ما يدور بهذه المرحلة

* الاهتمام بالعميل: مراعاة العميل في أمورهِ الخاصة من حيث دخله - إثارة الرغبة : لدى العميل وتحفيزه وحثه لهذه السلعة

* قرار الشراء: هو قيام العميل بالشراء واستهلاك السلعة

(ج) منهج إشباع احتياجات العملاء: من حيث أن تكون السلع متوافقة مع احتياجات ورغبات المستهلك من حيث شكل المادة الخام التي صنعت منه لونه ماركتة.... الخ

2- تشكيلة القوى البيعية:

تتكون القوى البيعية إلى فريقين: قوى بيع داخلية و أخرى خارجية.⁶¹

أولاً: قوى البيع الداخلية للمؤسسة: و تتخذ الأشكال التالية :

*المنقبون: و يقومون بتحضير عمل الممثلين وذلك بهدف جذب الزبائن المحتملين إلى منتجات و خدمات المؤسسة

*مستلمو الطلبات: يسجلون الطلبات و يقومون بالتسليم و متابعة الزبائن

* البائعون بالهاتف: يقومون بعملية البيع بواسطة الهاتف و ينقبون و يبحثون عن المعلومات انطلاقاً من بنوك المعلومات.

*بائعون بالمحلات: يقومون بعملية الاستقبال و البيع للزبائن

*البائعون بالمراسلة: فيها يقوم البائعون بدراسة احتياجات الزبائن المختلفة و الإجابة عليها عن طريق المراسلة.

*. الزائر و المفوض: يقدم المنتجات و يعلن عنها لدى الزبائن.

ثانياً: قوى البيع الخارجية للمؤسسة: ويتمحور عملها خارج المحلات و تنقسم إلى:

*الإطارات التجارية

*مدير التسويق: مسؤول على مجموعة الخدمات التجارية و دوره كمنسق يقدم و يعرض طرق التنمية في السياسة التجارية و مراقبة تطبيقاتها في الميدان

*المدير التجاري: يحدد السياسة التجارية و ينظم مهامها و ينسق بين أنشطة رؤساء المهام.

⁶⁰هنا عبد الحليم سعيد : إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص.240

⁶¹ Yves Chirouze : MARKETING، op.cit, P. 86

*رئيس الإنتاج: يعمل على تطوير خط المنتجات من جهة المر دودية و كيف المنتجات حسب طبيعة الأسواق و يحدد الخطة الواجب إتباعها في إنجاز الأهداف و يراقب و يتحقق من إنجازها.

* مسؤولو المبيعات

* رئيس المبيعات: و هو المسؤول عن تحقيق السياسة التجارية و يرأس فريق البيع و يساهم في اختيار وسائل التوزيع المستعملة و ينظم نشاطات فريق البيع وهو مسؤول عن مصالح الإدارة التجارية.

*مفتش المبيعات: يشكل البائعين ويقوم بتعيين وتحديد الوثائق الخاصة بالبيع و البائعين (منتجات، ملفات...) و يراقب البائعين

المبحث الثاني: أسس تنظيم قوة البيع

يعتمد تنظيم قوة البيع على الإستراتيجية المتبعة في المؤسسة، وعلى نطاق توسعها وحجم أسواقها، والجمهور المستهدف، ويمكن تنظيم هيكل قوة البيع حسب المعايير التالية⁶²:
-الهيكل التنظيمي- التخصص -حجم قوة البيع.

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لقوة البيع

1- البائع:

و تنطوي تحت هذا الاسم عدة تسميات أخرى حسب طبيعة الوظائف التي يتولاها الشخص و التي تدل على مهمة البائع مثل: مسؤول تجاري، وكيل تجاري، رئيس قطاع، مدير مبيعات، مكلف بالزبائن...و يمكننا ذكر بعض المهام الأكثر خصوصية و التي يعبر عنها بالتسميات التالية⁶³

*مـندوب تجاري: و هو يقوم بتقديم و ضمان ترقية تشكيلة منتجات مؤسسته لدى المؤثرين على اختيار المنتجات

*مـهندس تجاري: و هو رجل البيع الذي تسند إليه عمليات البيع المعقدة و التي تخص عروض علمية أو في حالة بيع خدمات أو حلول كاملة خاصة في قطاع الإعلام الألي

¹[http:// ta3lim.com/montada/archive/index.php/t5651.htm](http://ta3lim.com/montada/archive/index.php/t5651.htm) site consulté le 25/01/2011 à 11 :00

⁶³ le même sit-

*تقني تجاري: و هي مهمة رجل البيع التي تخص عملية البيع التي موضوعها منتج جد تقني و على قدرة البائع هنا أن تظهر الاختلاف مثلا في مجال الصناعات المائية

*متعهد مبيعات: هو يقوم بزيارة المشتريين ذوي التوزيع الضخم، كما يضمن ترقية منتجات مؤسسته و يفاوض في المنتجات التي يفضل بيعها أولا.

2- رئيس المبيعات:

هو مكلف بتأطير، تنشيط، تكوين و مراقبة مجموعة رجال البيع و مختلف التجاريين كما يضمن مهام البيع لأهم زبائن المؤسسة.

كذلك يقوم رئيس المبيعات بتحليل نشاط مجموعة عمله و يوصل للإدارة معلومات عن السوق بصورة دائمة، كما يعتبر المسؤول عن قطاعه البيعي وعن تحقيق أهداف البيع فيه و تقسيم و منح المناطق البيعية لرجال البيع

وحسب أهمية قوة البيع و عدد البائعين المسير، فإن رئيس المبيعات يمكن أن يكون له مرؤوس أعلى سلميا على المستوى الجهوي مثلا: رئيس المبيعات الجهوية

3- مدير المبيعات:

و هو المسؤول عن تنشيط مجموعات رجال البيع على الميدان، و يكون على علاقة مباشرة بالإدارة، و هو مكلف بتطبيق السياسة التجارية على مستوى شبكة البيع، و كذا يحدد أهداف الإدارات الجهوية في إطار الأهداف الوطنية، و مدير المبيعات يكون غالبًا مسؤول عن التفاوض مع زبائن المؤسسة، خاصة منهم ذوي الحسابات المعتمدة.

4- المدير التجاري:

و يكون مرتبط مباشرة بالإدارة العامة للمؤسسة، و يعرف جيدًا الإستراتيجية التجارية لها (كاختيار المنتجات الواجب تطويرها، عمليات الاتصال الواجب القيام بها، قنوات التوزيع المحبذة، سياسة التسعير المتبعة و فئة الزبائن المستهدفة). كذلك يقوم المدير التجاري بتحليل النتائج التجارية المحققة (تحقيق الأهداف) و يقترح النشاطات التي ستطبق على الميدان ، كما يحدد ميزانية مجموعة رجال البيع.

المطلب الثاني: تخصص قوة البيع

يمكن تنظيم هيكل قوة البيع في المؤسسة بالاعتماد على تخصص قوة البيع منها⁶⁴

* التنظيم الذي يعتمد على تعدد المناطق البيعية (الأساس الجغرافي).

* التنظيم الذي يعتمد على طبيعة المنتجات .

* التنظيم الذي يعتمد على نوعية العملاء .

* التنظيم الذي يعتمد على طبيعة نشاط قوة البيع

1 - التخصص حسب المنطقة الجغرافية:

وهو التنظيم الأكثر شيوعاً لقوة البيع، و فيه كل رجل بيع يعطي منطقة جغرافية محددة أين يمثل المؤسسة و يسوق منتجاتها. و مزايا التخصص بالنسبة للمؤسسة هو تحمل كل رجل بيع لمسؤولية منطقته البيعية، قرب البائع من الزبون و عدم وجود أي إيهام في العلاقة البائع/ زبون، أما بالنسبة للزبون فتنتمل في كون رجل البيع يعرف جيداً حاجاته.

في المقابل فإن كانت تشكيلة المنتجات كبيرة، فرجل البيع لا يمكنه معرفة كل المنتجات و التحكم فيها، كما عليه التكيف جيداً مع جميع فئات الزبائن باختلاف حاجاتهم و أذواقهم.

2- التخصص حسب المنتج:

أحياناً نجد أن بعض المؤسسات تسوق العديد من المنتجات المتنوعة و رجال بيعها يتعاملون مع زبائن ذوي احتياجات مختلفة، و عليه فأنماط التعامل مع هؤلاء تكون جد متباينة، و لذلك فإن رجل بيع واحد سيجد صعوبة في بيع تشكيلة منتجات واسعة و متنوعة بهذه الصورة، في هذه الحالة على المؤسسة أن تخصص قوة بيعها حسب عائلات المنتجات.

وهذا النمط من التنظيم لقوة البيع يسمح لرجال البيع بمعرفة أحسن المنتجات و يكون تقويمه شاملاً لكل منتجات المؤسسة، و هو غالباً ما يكون مؤهلاً لبيع منتجات تقنية، أما الزبون فيستفيد من نصائح ذات نوعية و جودة معينة من طرف رجل البيع المتخصص و معرفة أحسن للحاجات الخاصة به، في المقابل يستوجب هذا التخصص جهداً لتكوين رجل البيع و استقلاليتته بتشكيلة منتجاته.

3- التخصص حسب نوع الزبون أو السوق:

من المعروف أن الزبائن ليست لديهم نفس الحاجات، فبعض الزبائن تحقق المؤسسة من خلاله مبيعات مهمة و لكن غير دائمة، و آخر يكون بطليبات قليلة لكن بصورة دائمة و عليه فعلى المؤسسة أن تضع تنظيماً لقوة بيعها أين يكون رجال بيعها متخصصون حسب نوع الزبائن، حيث يوجهون لفئة محددة و التي تستوجب معرفة خاصة لعملهم و أذواق الزبائن و حتى الخاصة منها.

ومن مزايا هذا التنظيم هو معرفة أحسن لعملية اتخاذ قرار الشراء للزبون و بأحسن تكيف مع فرض الأسعار و الخدمات المرافقة، أما المساوئ فتتمثل في ثقل المسؤوليات التي تلقى على عاتق رجل البيع.

4- التخصص حسب النشاط:

أن القيام بالبيع هو إيجاد الزبائن، تحديد حاجاتهم، حل مشكلاتهم، التفاوض، الإتفاق ضمان المتابعة و كسب ثقة الزبائن و وفائهم لمنتجات المؤسسة. و عليه فإن خلاصة دورة عملية البيع تستوجب تحقيق عدة مراحل هي: البحث عن الزبائن، التفاوض حول عقد البيع و الحصول على وفائهم، و هذه المراحل المختلفة لعملية البيع تحتم تنفيذ عدة نشاطات متباينة و التي تفرض قدرات معينة، فمن الأفضل للمؤسسة اختيار قوة بيع متخصصة حسب النشاط الواجب القيام به..

فمهمة البحث عن الزبائن تسند لرجال البيع يطلق عليهم اسم ' الصيادين ' أو ' جالبي الأعمال '، حيث يتصلون بالزبائن بالهاتف أو بالمقابلة الشخصية.

أما مهمة التفاوض فتسند لرجال بيع متخصصون والذين يحققون مقابلات البيع و التفاوض مع الزبائن و عقد الصفقات

-أما مهمة كسب وفاء الزبائن فتولى لهيكله متخصصة في ذلك، و التي تقوم بعمليات التسويق المباشر أو العلاقات العامة مثلاً.

و نشير إلى أنه في الواقع لا يوجد تنظيم مثالي لقوة البيع، فالتنظيم الناجح لها يكون بمعرفتها كيفية التقدم نحو الأمام متجنباً في نفس الوقت ما قد يؤدي بها للزوال.

المطلب الثالث: حجم قوة البيع

1- مفهوم حجم قوة البيع:

ان رجال البيع بالنسبة للمؤسسة هم احد عناصرها الإنتاجية الهامة ذات التكلفة المرتفعة وبالتالي من الأهمية تحديد العدد الأمثل لرجال البيع بالمنشأة أو حجم القوة البيعية بها وذلك لان الزيادة في عدد رجال البيع سوف تؤدي غالبا لزيادة المبيعات إلا انه من المؤكد ان تؤدي هذه الزيادة للزيادة في التكاليف ومن ثم يجب تحقيق نوع من التوازن بين كل من عنصر المبيعات وعنصر التكلفة عند تحديد عدد رجال البيع اللازم للمنشأة.⁶⁵

حتى يكون للمؤسسة قوة بيع أكثر فعالية، من الأساسي و المهم تحديد عدد رجال البيع اللازم لنشاطها التجاري، بعدها تقوم بإعداد تقسيم حصين للمناطق البيعية المستهدفة. إن حجم قوة البيع لا يجب أن يحدد بالنظر فقط لعامل التكاليف، بل على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار الطاقات البيعية الممكنة في مختلف القطاعات.

2- طرق تحديد حجم قوة البيع⁶⁶:

تتعدد طرق تحديد قوة البيع ولكن أكثرها شيوعا يتمثل في الآتي:

اولا: طريقة التحليل الحدي : تسمح هذه الطريقة للمؤسسة بتعيين وتوظيف رجال البيع جدد وطالما ان الدخل الحدي المقدر يتجاوز التكاليف الحدية المقدر استعمالها وان هذه الطريق تتطلب إحصائيات تقديرات للمبيعات (عديدة ومحددة)

وبالرغم أن هذه الطريقة تعتبر منطقيا من اسلم الطرق الخاصة بتحديد حجم قوة البيع إلا أنها أصعب تطبيقا في الحياة العملية اذ تتطلب من المنشأة تحديد التغيرات المتوقعة في علاقتها بالمستويات المختلفة من الجهود البيعية متمثلة في زيادة عدد رجال البيع⁶⁷.

كما أنها غير مناسبة عندما ترجع الزيادة في المبيعات بالدرجة الأولى لعوامل أخرى غير البيع الشخصي مثل الإعلان ووسائل ترويج المبيعات⁶⁸.

⁶⁵ نفيسة باشري: إدارة المبيعات ، بدون طبعة ، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1986، ص.320

⁶⁶ CHIROUZE(Y) : le marketing , op.cit.p.89

⁶⁷ نفيسة باشري: إدارة المبيعات ، مرجع سبق ذكره ، ص.332

⁶⁸ نفس المرجع، ص.332

ثانياً: طريقة ترتكز على تكلفة العمل لرجل البيع: تقوم هذه الطريقة بإحصاء عدد الزبائن المحتملين وتوزيعهم وتقسيمهم في فئات (تجار جملة تجار تجزئة.....) أو حسب المناطق النشاط....وبعدها يتم تحديد أو تقدير عدد الزبائن الممكن ان يقوم بها رجل البيع لزيادة الزبائن ولفئة معينة (مطلوبة) وبهذا يتم أو يتمكن من تحديد عدد الأفراد اللازمين لتوظيفهم وذلك وفقاً للمعادلة التالية:

$$ع = \sum_{ن=1}^{ن} \frac{ن.ك}{ز.م}$$

حيث ع = تمثل حجم قوة البيع

م ن = تمثل عدد الزيارات اللازمة لفئة معينة

ز = تمثل الزبائن المحتملين لفئة معينة

ك = تمثل عدد الزيارات الممكنة لرجل البيع لفئة معينة من الزبائن

ن = تمثل فئة الزبائن

ومن الصعوبات الاعتماد على هذه الطريقة هي صعوبة تقدير عدد الزيارات الممكنة لرجل البيع لفئة معينة من الزبائن (ك)

وكمثال توضيحي منتج يريد مواجهة 2000 تجار تجزئة - 400 تجار جملة - 20 مركز للشراء فيقدر مايلي:

جدول 2- مثال عن طريقة تكلفة العمل لرجل البيع

فئات الزبائن	عدد الزيارات الممكنة لرجل البيع /سنة	عدد الزيارات اللازمة/سنة
تجار التجزئة=2000	800	24
تجار الجملة=400	700	12
مرتكز الشراء=20	600	24

المصدر: نفيسة باشري: إدارة المبيعات، مرجع سبق ذكره، ص. 333.

وطبقاً للطريقة فإن:

ومنه

$$ع = 24 \times 2000 \div 800 + 12 \times 400 \div 700 + 24 \times 20 \div 600$$

ع= 68 رجل بيع للتوظيف

تتميز هذه الطريقة بالسهولة بالإضافة لمراعاتها أن المجهود البيعي المطلوب من رجل البيع يختلف من فئة لأخرى من فئات العملاء وان كان يؤخذ عليها مايلي⁶⁹

عدم مراعاة هذه الطريقة للاختلاف في درجة استجابة العملاء داخل الفئة الواحدة التي تتلقى نفس المجهودات البيعية

تفترض هذه الطريقة أيضا قيام رجال البيع باستخدام وقتهم بنفس الدرجة من الكفاءة

كما ان بعض رجال البيع قد يستخدمون وقت العمل البيعي استخداما أفضل من البعض الاخر وذلك لاختلاف الكفاءة والخبرة والقدرات الشخصية الخاصة بكل رجل بيع

ثالثا : تركز على وجود علاقة بين رقم الاعمال وعدد رجال البيع طريقة: وهي طريقة سهلة تتضمن تقدير رقم الأعمال المحتمل للمؤسسة وكذا إجمالي المبيعات المحقق المتوسط لكل رجل بيع ثم يتم تحديد حجم قوة البيع وفق المعادلة التالية:

حجم قوة البيع=رقم الاعمال المحتمل للمؤسسة

إجمالي المبيعات المحققة المتوسطة لكل رجل بيع

مثال توضيحي: رقم الأعمال المحتمل للمؤسسة=6000000

إجمالي المبيعات=600000

ومنه عدد رجال البيع للتوظيف=600000/6000000=10 افراد

ورغم سهولة هذه الطريقة إلا أنها لا تخلو من النقد فهي تنظر للقوة البيعية على أنها ناتج المبيعات او تابع للمبيعات رغم انه من الناحية المنطقية يتوقف حجم المبيعات على عدد رجال البيع بمعنى انه من المنتظر زيادة المبيعات نتيجة لزيادة عدد رجال البيع والعكس ليس صحيح وذلك لان حجم المبيعات يرتبط إلى حد كبير بمستوى المجهودات التسويقية وعدد رجال البيع او عنصر البيع الشخصي يمثل جزء هام من هذه المجهودات التسويقية وقد يعتبر من أهمها في بعض المنشآت وبالتالي فتحديد عدد

⁶⁹نفيصة باشري: إدارة المبيعات ، مرجع سبق ذكره، ص.328

رجال البيع اللازمين لتغطية السوق في فترة زمنية محددة منطقيًا يجب ان يسبق تحديد المبيعات المتوقعة من هذه السوق.⁷⁰

المبحث الثالث: إدارة القوة البيعية

ان ما تمتاز به قوة البيع داخل المزيج التسويقي هي تكلفتها المرتفعة و صعوبة التحكم فيها كونها مورد بشري لذلك تقتضي القدرة على تسييرها أي يعني اختيار، تدريب ، ومكافأة لرجال البيع لدى المؤسسة

المطلب الأول: اختيار رجال البيع:

1-مميزات وخطوات الاختيار:

يعتبر اختيار رجل البيع المناسب احد مفاتيح النجاح في إدارة البيع الشخصي فاختيار الفرد المناسب هو أهم الأنشطة الإدارية ككل وهذا ينطبق في حالة اختيار الأفراد للوظائف الإشرافية أو العادية فالاختيار المناسب يمكن أن يحقق لإدارة المشروع المميزات أو الفوائد التالية⁷¹

*انه يتيح للإدارة فرصة الحصول على الفرد المناسب الذي يقوم بتمثيلها في الأسواق المختلفة إن الاختيار المناسب لرجال البيع يجعل تدريبهم وتحفيزهم أمرا سهلا-

*اختيار رجل البيع المناسب سوف يؤدي الى خدمة العملاء بكفاءة وتكرار عملية الشراء

والخطوات الثلاث الرئيسية في اختيار رجل البيع تتمثل في الآتي:

اولا :تحديد عدد الأفراد المطلوب اختيارهم: وهذا يتطلب تحديد وتوصيف للوظيفة بالإضافة إلى

تحديد المواصفات التي يجب توافرها في شاغل هذه الوظيفة وهي أصعب خطوة في عملية الاختيار

ويحدد(ماك ماري) الخصائص التالية في رجل البيع الناجح:

*استعداد كامل للعمل وبذل مزيد من الطاقة.

* الثقة بالنفس

*تطلعات متلاحقة نحو تحسين الدخل والحالة الاجتماعية

*الإلمام الكافي باللغات المختلفة

⁷⁰ نفيسة باشري: إدارة المبيعات ، مرجع سبق ذكره، ص.322

⁷¹توفيق محمد عبد المحسن: التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، مرجع سبق ذكره، ص.255-256

* شخصية تنافسية

*المقدرة على أداء البحوث بطريقة جيدة

بشكل عام فان إدارة التسويق تجد بان رجل البيع الناجح يجب ان تتوفر فيه صفات معينة يمكن إيجازها بما يلي⁷²:

*تزويد الزبائن بالمعلومات عن السلع والخدمات التي يقدمها

*ان تكون لديه المعلومات الكافية والدقيقة عن السلع والخدمات التي يقدمها وكذلك عن السلع والخدمات المنافسة لها

*لديه القدرة على التعرف على حاجات ورغبات الزبائن والاستجابة لهم

*لديه القدرة على الاستجابة السريعة

*يعمل على تطوير قدراته ومعلوماته باستمرار

*يعمل على تنفيذ أهداف المنظمة وبناء سمعة طيبة لها

*يمتلك القدرة الكافية من المرونة في التعامل

*ان يكون لديه الرغبة في العمل كرجل بيع

*ان يكون حسن المظهر وذو شخصية مترنة وسلوك لائق

*القدرة على استخدام التقنيات الجديدة

*لديه القدرة على جمع المعلومات عن السوق ومتابعة التغيرات فيه ورفعها الى ادارة التسويق

*ان يقوم بعمل علاقات جيدة مع الزبائن بهدف كسبهم لزبائن دائمين ومخلصين للمنظمة

في الوقت الحاضر يجب أن تتوفر في رجال البيع القدرة على استخدام الحاسوب والعمل ضمن إطار التجارة الالكترونية والاستعانة بشبكة الانترنت

ثانيا :تصفية المتقدمين للعمل⁷³ ويجب ان يتوفر في هذه المرحلة مايلي:

*اختيار العدد المناسب من الأفراد الذين يمكن توظيفهم بصفة مستمرة وليس في حالة وجود وظائف خالية فقط فيما يتعلق برجال البيع

*تتضمن كافة أنواع الوظائف المطلوب شغلها

*تتضمن جميع مصادر الحصول على العاملين

⁷²ردينه عثمان يوسف : تكنولوجيا التسويق ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2004، ص.204-206

⁷³توفيق محمد عبد المحسن: التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، مرجع سبق ذكره، ص.257.

ثالثا: اختيار الشخص المناسب من المتقدمين: يجب ان يقوم مدير المبيعات باستخدام كافة الأساليب الحديثة للاختيار من اجل اختيار الأفراد الذين تتوافر فيهم مواصفات شغل الوظيفة وهذه الوسائل الوسائل تتضمن ملئ طلب التوظيف .مقابلة شخصية .افراد يمكن الوصول إليهم وتعتبر المقابلة الشخصية أحسن وسيلة للاختيار حيث تحقق المميزات التالية:

*يمكن أن تساعد القائم بعملية التوظيف على تحديد مدى رغبة المتقدم في شغل الوظيفة
*مقدرة المنظمة على تحقيق أهداف من يرغب في شغل الوظيفة.

2-تقديم الافراد الذين وقع عليهم الاختيار:

بعد ان تتم عملية الاختيار الافراد الذين تتوافر فيهم المواصفات اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة تقوم إدارة المشروع بتقديم هؤلاء الأفراد إلى الأقسام التي سيعملون بها للتعرف على العاملين والتكيف معهم وفي هذه المرحلة يجب على الإدارة ان تتبع ظروف هؤلاء الأفراد الجدد والعمل على حل المشكلات التي تواجههم.

3-مصادر الحصول على رجال البيع:

تعددت المصادر التي يمكن عن طريقها الحصول على رجال البيع وتتمثل أهمها في الآتي⁷⁴:

أولاً: موظفي المنشأة: وذلك يرجع للمزايا التالية:

*يتوفر لدى المنشأة علم كامل بكفاءاتهم عامة وبظروفهم المختلفة التي قد يكون لها علاقة بالانجاز عادة ما يكون الموظفون على دراية كاملة بالشروع وإدارته وسياساته ومنتجاته المختلفة وبالتالي تقل الحاجة الى تدريبهم في هذه النواحي

*زيادة ولائهم وارتباطهم بالمنشأة ورفع روحهم المعنوية لشعورهم إن فرص الترقى المشروع لا تقتصر على الإدارات التي يعملون بها إنما هي متاحة لهم في الإدارات الأخرى.

ثانياً: رجال البيع بالمؤسسات الأخرى: ويتميز هذا المصدر بان رجل البيع تتوفر لديه الخبرة البيعية عامة والخبرة بالمنتج والسوق الذي تعمل به المنشأة إذا كان قد سبق له العمل بالمنشآت المنافسة .

ثالثاً: خريجو الجامعات والمدارس: ويعتبر مصدراً شائعاً للحصول على رجال البيع خاصة في الوظائف البيعية التي تتطلب قدرات ذهنية او تعليم فني لدى شغلها .

رابعاً: الإعلانات: ويكون ذلك بقيام الشركة بالإعلان عن حاجتها لشغل وظائف البيع ودعوة الأفراد الراغبين في العمل للتقدم إليها وهنا يجب على الشركة أن تركز على نوع وحجم المعلومات المقدمة .

⁷⁴ نفيسة باشري: إدارة المبيعات ، مرجع سبق ذكره، ص.345-349

خامسا: مكاتب التوظيف وتستخدم أحيانا كمصدر للحصول على رجال البيع اللازمين للأعمال البيعية الروتينية كالبيع ويجب على المنشأة التركيز على مكاتب التوظيف ذات السمعة الطيبة .

4- طرق اختيار رجال البيع:

بعد تحليل وظائف البيع المختلفة وتحديد الصفات الواجب توافرها في شاغلي هذه الوظائف وبعد تحديد مصادر الحصول على المترشحين لمليء هذه الوظائف يتطلب الأمر تحديد الوسائل التي تمكن من اختيار رجال البيع ونذكر منها⁷⁵.

*استمارة طلب التوظيف :تحتوي الاستمارة على الاسم تاريخ الميلاد والحالة الاجتماعية المؤهلات الدراسية العنوان الجنسية الوظيفة الحالية الاجتماعية المؤهلات الصحية بصفة عامة المرتب.....وتختلف شكل الاستمارة من مؤسسة لأخرى على حسب تحليل الوظيفة تحليل الوظيفة طبيعة السلعة ونوع العملاء .

*شهادة الخدمة السابقة : تعتبر شهادة الخدمة السابقة مصدر يمكن الرجوع إليه لجمع بيانات منها عن الشخص المتقدم عن مدى نجاحه في العمل السابق وعن رأي رؤسائه القدامى في كفاءته وأخلاقه إلا إن بعض المؤسسات لا تكتفي بتقديم شهادة الخدمة السابقة بل تقوم بإجراء اتصالات مع الأشخاص الذين كانوا يعملون معه.

*المقابلة الشخصية : وهي من اهم طرق الاختيار اذ تسمح الإدارة للمؤسسة باستيفاء بعض المعلومات واكتشاف الكثير من الصفات على سبيل المثال التعرف على كفاءة الشخص ولباقته وسلوكه وشخصيته وخبراته ومظهره الخارجي.....الخ

الاختبارات النفسية : تقوم بعض المشروعات بإجراء اختبارات نفسية للمتقدمين لمساعدتها على اختيار أفضل واكفء رجل بيع ولذا فهي تلجا أخصائيين فنيين في علم النفس وتوجد أنواع كثيرة من الاختبارات اختبارات الذكاء الاستعداد الميكانيكي القدرة على التعامل.

⁷⁵حميدة مختاري : مذكرة لنيل شهادة اليسانس " اثر نظام التوزيع على المبيعات"،مرجع سبق ذكره، ص.74-78

المطلب الثاني: تدريب رجال البيع.

نتيجة للتطور والتغير المستمر في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وبطبيعة الأنشطة التي يجب أن يقدمها رجل البيع فان المنظمات تعمل باستمرار على فتح دورات تدريبية لرجال البيع وذلك يهدف إلى⁷⁶.

*ان التدريب يعمل على إعداد كادر قادر على مواكبة التطورات الحاصلة في مجال العمل

*تطوير قابليتهم واستعدادهم في استخدام التقنيات الحديثة ووسائل الاتصال المتاحة

*التعرف على التطورات والتغيرات الحاصلة في السلع والخدمات التي يتعاملون معها

*التعرف على السلع والخدمات المنافسة والبديلة

*تطوير قدراتهم المعرفية

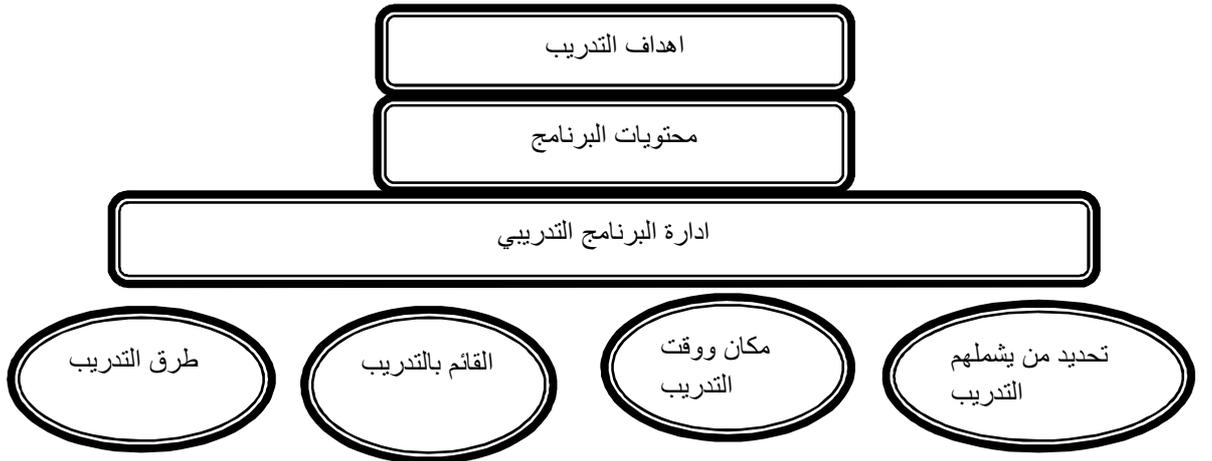
*الاطلاع على تجارب وخبرات الآخرين والاستفادة منها في مجال العمل

1-برنامج التدريب⁷⁷ :

رغم اختلاف الاحتياجات التدريبية من تنظيم بيعي لأخر إلا انه تتشابه العملية الخاصة بوضع

برنامج التدريب في معظم المنشآت ويوضح الشكل التالي خطوات عملية التدريب

الشكل-10-برنامج التدريب



المصدر: نفيسة باشري، إدارة المبيعات، مرجع سبق ذكره، ص.358

⁷⁶ردينة عثمان يوسف : تكنولوجيا التسويق ، مرجع سبق ذكره ، ص.210

¹Kennel B heas:how to develop succesful salesmen, new york ,Mc graw-hill Inc,1957, p.98-99

أولاً: أهداف التدريب :من الأهمية بمكان أن تعكس أهداف التدريب احتياجات وتوقعات المتدربين وذلك من منطلق إن نجاح المنشأة في تحقيق أهدافها يجب أن يكون من نجاح كل فرد داخلها في تحقيق أهدافه الشخصية فعادة ما يحقق التدريب المزايا التالية للمتدربين :

رضا اكبر عن الوظيفة -رضا اكبر عن الوظيفة-مزيد من فرص الترقى-زيادة الكسب-مزيد من الاستقلال الاقتصادي-الشعور بالرضا والأهمية -احترام النفس-الحصول على موافقة الآخرين-تحسن المركز الاجتماعي.

رغم ان أهداف التدريب قد تختلف من شركة إلى أخرى إلا أن هناك بعض الاتفاق على الأهداف العامة للتدريب والتي تتحدد في الآتي⁷⁸

* زيادة الإنتاجية

* رفع الروح المعنوية

* انخفاض معدل دوران العمالة

* تدعيم العلاقات بالعملاء

* تنظيم وقت رجل البيع

ثانياً :محتويات برنامج التدريب يمكن أن يشمل التدريب الموضوعات التالية⁷⁹:

(أ)التعريف بالمنتجات التي يتعامل بها المشروع حيث يفيد رجال البيع بمعلومات عن السلعة وطريقة صنعها ومكوناتها وكيفية استخدامها واستعمالاتها المختلفة في زيادة القدرة البيعية لرجل البيع وتمكينه من الرد على استفسارات العملاء .

(ب)معلومات عن السوق والصناعة بشكل عام يحتاج رجال البيع لمعرفة الدور الذي تلعبه الصناعة التي يعملون بها في الاقتصاد القومي والحالة الاقتصادية السائدة والمتوقعة وذلك لان التقلبات الاقتصادية تؤثر على دوافع الشراء التي تؤثر بدورها على أساليب البيع فقد يشير رجل البيع إلى التضخم المرتقب وتوقع ارتفاع الأسعار لإقناع المشتري بالعمل على الشراء.

⁷⁸نفيصة باشري: إدارة المبيعات، مرجع سبق ذكره، ص360

⁷⁹ نفيصة باشري: مرجع سبق ذكره ،ص.367

ج) معلومات عن المنشأة يعتبر رجل البيع ممثل للمنشأة أمام عملائها وبالتالي يجب ان يكون على علم تام بتاريخ المنشأة تنظيمها وأهدافها طويلة الأجل بالإضافة إلى أهدافها التسويقية فهذا سوف يمكنهم من شرح ومناقشة هذه السياسات للعملاء للحصول على تأييدهم للمنشأة.

د) معلومات عن تنظيم وقت رجل البيع: اذ غالبا ما يحتاج رجل البيع لمساعدته في كيفية تنظيم وقته بين الأعمال المختلفة والقطاعات البيعية المختلفة وتتمثل صعوبات تنظيم الوقت عند رجال البيع فيما يلي:

* طول الوقت المستغرق في السفر والتنقلات بين العملاء

* قصر الوقت المستغرق مع العملاء ذات حجم التعامل الكبير

* طول الوقت المستغرق مع العملاء ذات حجم التعامل المحدود او غير المستمر.

* طول فترة الانتظار لتحديد موعد مع العميل

ه) أساليب وفن البيع : ويتوقف نوع التدريب المطلوب في أسلوب وفن البيع على طبيعة السلعة او الخدمة المراد بيعها وخبرة المتدربين وسياسات المنشأة فأسلوب البيع المطلوب لخدمة التامين على الحياة مثلا يختلف عن الأسلوب الخاص ببيع احد الأدوية ففي الحالة الأولى يجب أن يقتنع الناس بالحاجة للتامين على الحياة وأهميته ولكن في الحالة الثانية لا يحتاج الأطباء للشعور بالحاجة لنوع معين من الدواء ولكن يجب إقناعهم بأهمية وصف صنف معين لمرضاهم ومن ثم يحتاج رجل البيع الخاص بشركة التامين على الحياة لوقت أكثر ومجهود أكثر في تنمية مهاراته البيعية وفن تعليمه أساليب وفنون البيع عن مثيله في شركة الأدوية.

ثالثا : تحديد من يشملهم التدريب : غالبا ما يشمل التدريب كل من رجال البيع الجدد وذلك لتعريفهم بالمنشأة وتاريخها وطبيعة أعمالها والصناعة التي تدرج ضمنها والمنتجات التي تنتجها - عملاؤها - منافسيها والظروف المحيطة بالإضافة لتدريبهم على طرق وأساليب البيع وأبعاد الوظيفة البيعية ويشمل التدريب رجال البيع القدامى أيضا و ذلك للاتي⁸⁰:

* تنمية المهارات البيعية لديهم

* تعريفهم بالمنتجات الجديدة

* إرشادهم لحسن استغلال الوقت

* إرشادهم لكيفية إدارة القطاعات البيعية الخاصة بهم

⁸⁰هنا عبد الحليم سعيد: إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص.245

* رفع الروح المعنوية لرجال البيع.

رابعا : تحديد وقت ومكان التدريب: فبعض الشركات تقوم بتدريب رجال البيع الجدد بمجرد التحاقهم بالعمل والبعض الآخر يفضل تركهم يمارسون العمل ليثبتوا مقدرتهم ورغبتهم في العمل البيعي كما أن مدة التدريب⁸¹ تختلف من برنامج لآخر وفقا لأهدافه ومحتوياته والتي تحددها الاحتياجات التدريبية وتختلف مدة التدريب باختلاف فلسفة الإدارة واختلاف قدرات واستعدادات المتدربين. كما أن التدريب قد يتم في المركز الرئيسي بشكل مركزي وقد يتم في الفروع بشكل لا مركزي.⁸²

خامسا : تحديد القائم بالتدريب: هل هو مدير مبيعات أو إدارة التدريب بالمنظمة أم متخصصين من خارج المنظمة .

سادسا : تحديد طريقة التدريب: وهل يتم الاعتماد على المحاضرات أو تمثيل الأدوار أو تحليل الحالات أو التدريب في الميدان ويفيد الاعتماد على المحاضرات عندما يكون الهدف هو تعريف المتدربين ببعض الحقائق مثل تاريخ المنظمة وسياساتها ومنتجاتها وأسواقها وغيره ويفيد تمثيل الأدوار في تدريب الأفراد على فنون وأساليب البيع ويفيد تحليل الحالات في تدريب رجال البيع على كيفية حل المشكلات .

المطلب الثالث: مكافأة رجال البيع وطرق مراقبتهم

1- مكافأة رجال البيع: ويتم ذلك من خلال كل من⁸³:

أولا : المكافآت غير المالية: وتتمثل في الآتي:

* الاعتراف بالجهد المبذول من رجل البيع

* فرص الترقى والتقدم

* الشعور بالانتماء .

ثانيا: المكافآت المالية :

* مكافآت نقدية

* مكافآت مالية غير نقدية (مثل رحلة مدفوعة الاجر او التامين على رجل البيع)

وتتطلب مكافأة رجل البيع اتخاذ قرار بشأن

⁸¹نفيسة باشري: إدارة المبيعات، مرجع سبق ذكره، ص.382-383

⁸²هنا عبد الحليم سعيد: إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص.245

⁸³هنا عبد الحليم سعيد: إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص.250

* مستوى المكافأة ويعبر عن حجم الدخل الذي يحصل عليه رجل البيع خلال فترة معينة
* طريقة المكافأة وتمثل النظام الذي يحصل من خلاله رجل البيع على مستوى الدخل المحدد له.
وتوجد ثلاث طرق لمكافأة رجل البيع:

(ا) طريقة المرتب الثابت:

يتم منح رجل البيع في نهاية الشهر مرتب ثابت بغض النظر عن أدائه وهذا ما يجعله يشعر بالأمان
نتيجة لثبات مرتبه في نهاية الشهر، لكن من عيوب هذه الطريقة أنها تجعل رجل البيع يتكاسل و لا
يقوم بعمله على أكمل وجه.

(ب) طريقة العمولة:

من خلالها يمنح رجل البيع نسبة مئوية من الأموال عن الصفقات التي قام بتنفيذها، و تتميز هذه
الطريقة بتحفيز رجال البيع على الأداء، إلا أنه لا يكون بها مرتب ثابت.

(ج) طريقة المرتب الثابت والعمولة:⁸⁴

وتعتمد على الجمع بين المرتب الثابت والعمولة حيث يحصل رجل البيع على مبلغ ثابت مضمون
بصفة دورية بالإضافة إلى نسبة عمولة ترتبط بنسبة عمله .

وتتميز هذه الطريقة بالاتي

* توفير الاستقرار لرجل البيع

* تحقيق العدالة ومنح رجل البيع الفرصة لزيادة دخله

* الاهتمام بالأعمال غير البيعية

2- طرق المراقبة الفعالة لرجال البيع⁸⁵:

انه من المهم تحديد قواعد اللعبة بوضوح لرجل البيع و إعلامه بالأسس التي سوف يقيم من
خلالها. هناك طرق مختلفة للمراقبة ، والتي تكون لائحة من التدخلات التي يمكن للمسير تكييفها أو
مزجها لمراقبة رجال بيعة، حيث يتم سردها في الطرق الثلاثة التالية :

اولا: المرافقة الشخصية : وهنا مسؤول، مفتش، أو مدير المبيعات يرافق دوريا رجل البيع في زيارته
للزبائن، وذلك يمكن المسؤول من تقدير عمل رجل البيع في كيفية تعامله و جودة اتصاله مع الزبون،
وكذا مستوى تنظيمه على الميدان

ثانياً: تحليل وثائق رجل البيع

أ) سندات الطلبات: ويجب أن ترسل من طرف رجل البيع بأقصى إصرار ممكن وذلك تجنباً لتأخر تنفيذ الطلبات، تفادي الأخطاء أو تجنباً لمصدر تكلفة إضافية أو لصراع محتمل مع الزبائن، لأن الاستعمال السريع لسندات الطلبية يسهل من تسيير المخزون، التمويل والإنتاج، كما تعتبر أداة مهمة لتكييف السياسة التجارية للمؤسسة مع سوقها (معرفة الجودة والنوعية المطلوبة وفي الموسم المناسب ولماذا؟)

ب) تقرير النشاط: وهو لا يقتصر بإعلام مدير المبيعات بعمل رجل البيع فقط، بل يعلمه بحالة الزبائن والمنافسة كذلك، فهو يحصل على رؤية آنية ودقيقة للسوق.

وللمتابعة الجيدة لنشاط مجموعة عمل رجال البيع، يقوم مدير المبيعات بمراقبة الوثائق التالية

ج) تقرير الزيارة: ويحتوي على تعليق مختصر عن الزيارات، والذي يظهر النتائج المحققة كالطلبات المرسلة، وكذا الأحداث المهمة كغياب زبون ما أو تأخره عن الدفع.

د) وثيقة الزبون: وهي وثيقة تضم جملة علاقات المؤسسة بزبائنها (تاريخ الزيارات، رقم الأعمال المحقق، نقاط بيع جديدة، تغييرات في أنماط الأنظمة المتبعة، أو في الاستلام أو السعر المطبق...).

ه) التقرير الأسبوعي: وهو يسجل النشاط الأسبوعي لرجل البيع والمبين لعدد زيارات الزبائن المحققة، عدد الزبائن الجدد، رقم الأعمال حسب الزبون، حسب المنتج والإجمالي المسافات المقطوعة والنفقات المخرجة... .

وكل هذه المعلومات المجمع تمثل تغذية لما يعرف بلوحة القيادة لرجل البيع، وفيها يتم تطبيق متابعة حقيقية لنشاط قوة البيع.

ثالثاً: المراقبة: من خلال لوحة القيادة: لوحة القيادة عبارة عن وثيقة تجمع عدد كبير من المعلومات التي لها صلة مباشرة بنشاط رجل البيع، والتي تسمح بمقارنة نتائجه المحققة مع الأهداف المتوقعة، وفيها تظهر بدقة النقاط المراد تقييمها وهذا بالاستحواذ على أدوات القياس اللازمة.

وعموماً يتم التمييز بين أهداف كمية وأهداف نوعية، كما أن أجزاء هذه الوثيقة تحدد حسب طبيعة نشاط المؤسسة: منتجات أو خدمات، نوع الزبائن، أهمية وتنوع تشكيلة المنتجات المسوقة..

خلاصة الفصل الثاني

وكخلاصة فإن قوة البيع هي الوظيفة التسويقية الأكثر قدما وأهمية وتكمن أهميتها في بقاء وزيادة الميزة التنافسية لكل مؤسسة تريد وضع برنامج أداء فعال لإدارة مواردها.

تعد قوة البيع من أكثر طرق الترويج فاعلية وأكثرها تكلفة في الوقت نفسه وتظهر فاعلية قوة البيع كنتيجة لاعتماده على الاتصال بشخص واحد في لحظة واحدة وبالتالي يتمكن رجل البيع من صياغة الرسالة التي تلائم احتياجات هذا الشخص.

بعد دراستنا لهذين الفصلين اتضح لنا ان هدف كل من التوزيع وقوة البيع في التسويق يرمي الى اتمام العملية البيعية وعلى ضوء هذا الهدف المشترك تظهر ملامح الفصل الثالث الذي يتناول اثر قوة البيع على توزيع المنتجات الصناعية.

الفصل الثالث:

اثر قوة البيع على توزيع
المنتجات الصناعية

تمهيد

تعتبر الأنشطة الخاصة بالتوزيع من أهم أنشطة المزيج التسويقي التي تقوم بها المؤسسة لإيصال السلعة أو المنتج في أفضل وأحسن صورة وهذه الصورة تحتاج إلى جهد وتخطيط كبيرين لتحقيق ما تصبو إليه المؤسسة من أهداف ونقصد بذلك الترويج الذي يعتبر عنصرا فعالا في المزيج التسويقي ومن بين عناصر المزيج الترويجي تحتل قوة البيع مكانا هاما وذلك لما لها من تأثير على بقية عناصر المزيج التسويقي.

ونظرا لان هدف كل من التوزيع وقوة البيع يرمي إلى تحقيق هدف الإستراتيجية التسويقية ألا وهو إتمام العملية البيعية وعلى أساس إن التوزيع يمثل احد العناصر الأساسية في المزيج التسويقي أما قوة البيع فهي أهم عنصر في المزيج الترويجي وعليه ومن خلال هذا الفصل سنسلط الضوء على اثر قوة البيع على توزيع المنتجات الصناعية وسنتناول في هذا الفصل نظرة حول مكانة كل من التوزيع وقوة البيع داخل المزيج التسويقي ثم نتطرق إلى قوة البيع في القناة التوزيعية وفي الأخير سيكون لنا حديث حول قوة البيع وتوزيع المنتجات الصناعية .

المبحث الأول: نظرة حول قوة البيع والتوزيع في التسويق

المطلب الأول: أهمية، وظائف وأهداف قوة البيع والتوزيع في التسويق

1- أهمية قوة البيع والتوزيع في التسويق:

- * تحديد احتياجات المستهلكين وأذواقهم وحسب إمكانياتهم الشرائية.
- * تحديد الربح وبالتالي البقاء والاستمرار في خلق ميزة تنافسية مقارنة مع المنافسين في السوق.
- * التعريف بالمؤسسة: يعمل مندوبو البيع والوسطاء على نشر صورة جيدة عن المؤسسة وذلك بشرح سياسة المؤسسة والجهود التي تبذلها من أجل الوصول إلى أعلى درجات الإشباع لحاجيات مستهلكيها، خصوصا فئة المستهلكين الدائمين.
- * جسر يربط بين المنظمة والمستهلك لان كل من التوزيع وقوة البيع يعتبر السيد ونجاح المنظمة يعتمد بمدى قدرتهما على تلبية رغبات المستهلك وإرضائه.
- * تجلب معلومات مساعدة لبحوث التسويق: بحيث أن رجل البيع على اتصال دائم بالمستهلكين وتجار الجملة على اتصال بتجار التجزئة و بالسوق أيضا. وبذلك يمكن تقديم معلومات لإدارة التسويق حول المستهلك والمنافسة السائدة بصورة مستمرة
- * خلق فرص جديدة للتوظيف، وذلك من خلال قيام المنظمات بتوظيف العمال في مختلف نشاطات قوة البيع والتوزيع من أجل تقديم منتج مطابق للمواصفات المرغوبة.
- *المساهمة في خلق أنشطة بحوث التسويق وهذا عن طريق تحديد الفئة المستهدفة من المستهلكين ودراسة قدراتهم الشرائية ومدى رغبتهم في اقتناء المنتج.
- *إن تطبيق وظيفة قوة البيع والتوزيع تساهم في تأدية وظائف التسويق والتي تتمثل في التحليل والتنبؤ ومراقبة تطورات السوق، وبالتالي تتمكن المنظمة من تحديد ومعرفة ضعف وقوة منافسيها من جهة، ونقاط ضعفها وقوتها من جهة أخرى.

2-وظائف قوة البيع والتوزيع في التسويق :

*إنجاح السياسات والبرامج التسويقية المناسبة لمختلف المؤسسات العامة والخاصة.

*الاهتمام بكل الاحتياجات والرغبات المرتبطة بالمستهلكين

*تزويد السوق بالسلع الجديدة بهدف التعرف على مشاعر المستهلكين المحتملين نحوها.

*مساعدة إدارة التسويق على تعديل السلع الحالية وإلغاء السلع التي أصبحت غير أساسية أو غير مقبولة من وجهة نظر المستهلك وبطريقة علمية ومرتجة.

*تسيير مختلف أنواع منافذ التوزيع واختيار المنفذ أو المنافذ المناسبة لطبيعة عمل الشركة أو طبيعة السلع التي تطرحها وبالتالي تشجيع إدارة التسويق على تعديل وتطوير شبكة التوزيع وحسب المتغيرات.

* إدارة منافذ التوزيع عن طريق رجال بيع أكفاء ما يزيد في إقناع المستهلكين المستهدفين في الأسواق ما يساعد إدارة التسويق على تحديد البرامج الترويجية ومراجعة المزيج التسويقي.

3-أهداف قوة البيع والتوزيع في التسويق:

ان جميع المنظمات لها أهداف عامة وعريضة تسعى لتحقيقها منها الأرباح، كما نجد منظمات أخرى لا تسعى للربح هدفها العام خدمة أكبر عدد من المستهلكين الحاليين والمحتملين.

ومهما تعددت أهداف قوة البيع والتوزيع فهي تصب في أهداف النشاط التسويقي⁸⁶:

*الأول: يتمثل في تلبية حاجات ورغبات المستهلكين وإسعادهم للبقاء في السوق.

*الثاني: يتحدد في أن تلبية حاجات ورغبات المستهلك غير كاف لوجود بدائل أخرى.

1 عبد السلام أبو قحف: أساسيات التسويق، بدون طبعة، مؤسسة الشباب للنشر والتوزيع، جامعة الإسكندرية، مصر ،

المطلب الثاني: قوة البيع والتوزيع في استراتيجيات التسويق والمزيج التسويقي.

1- هيكل التوزيع وإستراتيجية التسويق:

يؤثر التوزيع على الاستراتيجيات التسويقية من حيث أساليب التوزيع، سياسة الوسطاء، القوة النسبية لهم في السوق، وبصفة عامة، يؤثر على قدرة مدير التسويق على تخطيط إستراتيجية في النواحي التالية⁸⁷:

* توافر أو عدم توافر منشأة التوزيع المناسبة ومدى قدرتها على تصريف منتجات الشركة.

* القوة النسبية للوسطاء في السوق من حيث قدرتهم على فرض سيطرتهم على المنتجين بالنسبة لأنواع معينة من السلع.

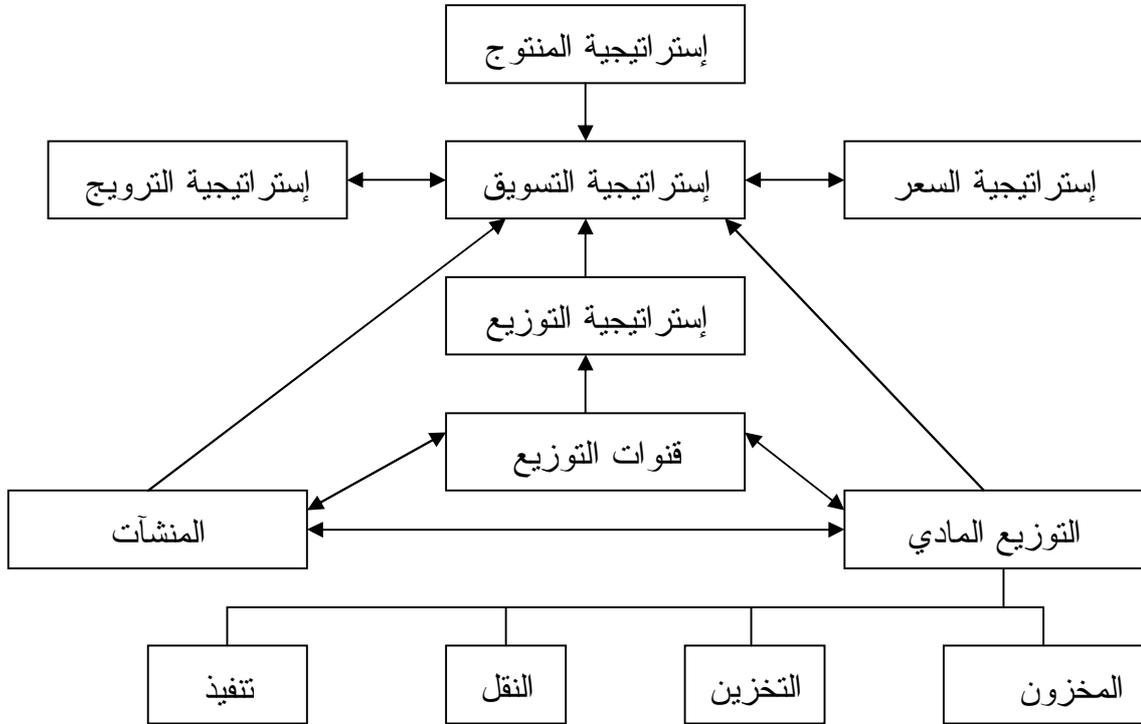
* الاتجاهات الحالية والمستقبلية على منشآت التوزيع.

* سياسة الوسطاء السائدة فيما يتعلق بهامش الربح، وطرق الإعلان والمساعدات الترويجية

ومن جهة أخرى فان قرارات إستراتيجية التسويق لها تأثير على بقية عناصر المزيج التسويقي، وتعتبر تكاليف التوزيع من أكثر عناصر التكلفة أهمية في النشاط التسويقي، لذا ينبغي على رجل التسويق الاهتمام بالقرارات المتخذة داخل المزيج التوزيعي ومحاولة ترشيدها بما يمكن من تخفيض تكاليفها ومن ثم المساهمة في تحقيق مركز تنافسي جيد للمؤسسة، بصفة عامة يمثل الشكل الموالي إستراتيجية التوزيع داخل إستراتيجية التسويق.

⁸⁷ محمد فريد الصحن: "مدخل تطبيقي لفعاليات القرارات التسويقية"، بدون طبعة، الدار الجامعية، 1998، ص. 132.

الشكل -11- إستراتيجية التوزيع داخل إستراتيجية التسويق:



المصدر: د. محمد سعيد عبد الفتاح: "إدارة التسويق"، مرجع سبق ذكره، 1992، ص 504.

2- مساعدة رجال البيع في تحديد الإستراتيجية التسويقية:

من خلال تحديدهم العوامل التالية، وبحكم توزعهم على مناطق جغرافية متعددة، فإن هذه العوامل تساعد على رسم إستراتيجية التسويق والمتمثلة في:

* السوق المستهدف.

* المنتجات المطلوبة من قبل المستهلكين.

* منافذ وطرق التوزيع.

* اقتراح الميزانية الترويجية المناسبة.

*التخفيضات التي يمكن تقديمها للمتعاملين مع المؤسسة⁸⁸.

3- قوة البيع في المزيج التسويقي:

ينظر إلى جهود البيع الشخصي على أنها عنصر فعال في المزيج التسويقي، إلا أن هذا العنصر قد يكون مرتفع التكلفة في كثير من الحالات ويحتاج إلى جهود تنظيمية معينة، وبذلك فإن إدارة القوى البيعية تواجه الكثير من التحديات .

لتحقيق فعالية المزيج التسويقي وفعالية كل عنصر من عناصره، يجب الاعتماد على المعلومات والدراسات التي تتم عن المستهلك، السلعة والخدمة التي تقدمها المؤسسة، السوق وطبيعته وظروفه والتنبؤ بالمبيعات، وكذلك طبيعة هيكل الوسطاء القائمين في السوق وإمكانياتهم.

إن قوة البيع لم تحتل مكانتها الأساسية في المزيج التسويقي بالنسبة لبعض الباحثين البيع يقترب كثيرا من التوزيع وفي رأيهم أن الموزعين هم رجال بيع وقوة البيع ماهي إلا تلك الرابطة بين المؤسسة والسوق وهذه النظرة تعتبر ان البائعون هم موزعون.

ومن جهة أخرى فان قوة البيع ترتبط بصفة وطيدة مع الاتصال لان البائع لا يستطيع بيع المنتج إلا بعد سلسلة طويلة من المفاوضة والاتصال مع الزبون ثم إن رقم أعمال المؤسسة يتوقف في مجمله على نجاح المقابلة أثناء عملية البيع وعليه فان البائع يجب عليه جمع المعلومات حول المنتجات المتنافسة من طرف الزبائن ووضعها في متناول المؤسسة .

في الوقت الحالي كل المؤسسات واعية بان فشل أو نجاح سياستها التجارية يتوقف على فعالية فريق بيعها وعلى هذا الأساس فان إستراتيجية التسويق تستطيع أن تفشل بسهولة إذا لم تستخدم رجال بيع أكفاء:

4- التوزيع في المزيج التسويقي:

ويعتبر التوزيع أهم عامل ن عوامل المزيج التسويقي إذ أن توفير السلعة الملائمة وبالسعر المناسب والترويج لها لا يكون كافيا إلا إذا توفرت للمستهلك في المكان والزمان حيث يجدهما المستهلك .

" التوزيع متغير هام في المزيج التسويقي " ⁸⁹

¹قاسم موسى وآخرون: مذكرة ليسانس بعنوان "دور الترويج في رفع مبيعات المؤسسة، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2009-2010، ص 57 .

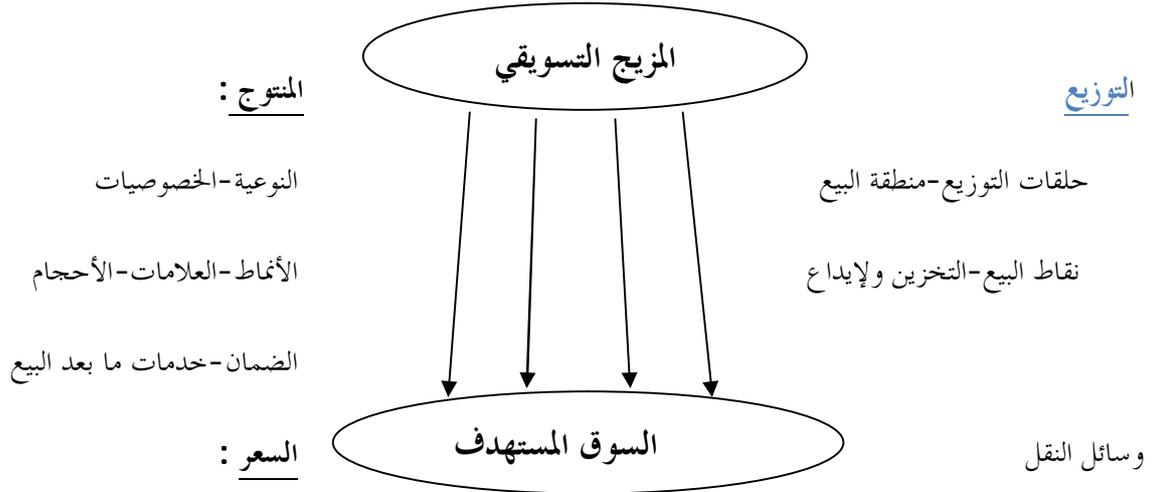
يجب ان تكون إستراتيجية التوزيع مصممة في ضوء النشاطات التسويقية الأخرى والتي ترتبط بعناصر المزيج التسويقي الأخرى (الخدمة السعر والترويج). هذا يعني مراجعة أهداف التسويق أولاً قبل الشروع في تصميم القناة التوزيعية ثم مراجعة وتحليل الأهداف التسويقية الفرعية المرتبطة بالمنتجات والسعر والترويج فالتوزيع له أهداف قد يتداخل بعضها مع الترويج مثل دورهما في خلق الطلب وإشباعه لذلك على المخطط ان يدرك ذلك حتى يصل إلى أفضل انجاز في اختيار التوزيع المناسب والملائم.

كما على الشركة أن تحدد ما إذا كانت ستختار إستراتيجية توزيع دفاعية او إستراتيجية توزيع هجومية. فالتوزيع الدفاعي لا يعني بالضرورة انه أفضل من التوزيع لدى المنافسين لكن الشركة هنا تكافح لان يكون توزيعها جيداً أما التوزيع الهجومي فتصممه الشركة ليكون عنصراً مساعداً لها في الحصول على مزايا وفوائد تتفوق بها على المنافسين. مثال ذلك هو شركة هوندا للسيارات حيث استخدمت موزع مستقل للعلامة التجارية بدلاً من توزيعها من قبل الموزعين الذين يتعامل معهم بخط **acura** كاملاً وهوندا بهذا الشكل مثال على التوزيع الهجومي لأنها تريد التفوق على المنافسين. مثال آخر شركة المنظفات الكيماوية التي تطور منتج جديد ضمن خط منتجات قائم إذا وزعت هذا المنتج ن خلال الوسطاء الحاليين فهي بذلك تنتهج أسلوباً دفاعياً أما إذا طورت قناة جديدة لهذا المنتج هي بذلك تنتهج أسلوباً هجومي⁹⁰.

⁸⁹ Jacques lendrevie : **MERCATOR**، edition DALLOZ 5،.paris,1997, P.365

⁹⁰ هاني حامد الضمور: إدارة قنوات التسويق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 1999، ص 36

الشكل -12- المزيج التسويقي



المصدر: Philip Kotler & Bernard Dubois : **marketing management**, 8^o,
edition, Paris, 1994, p92

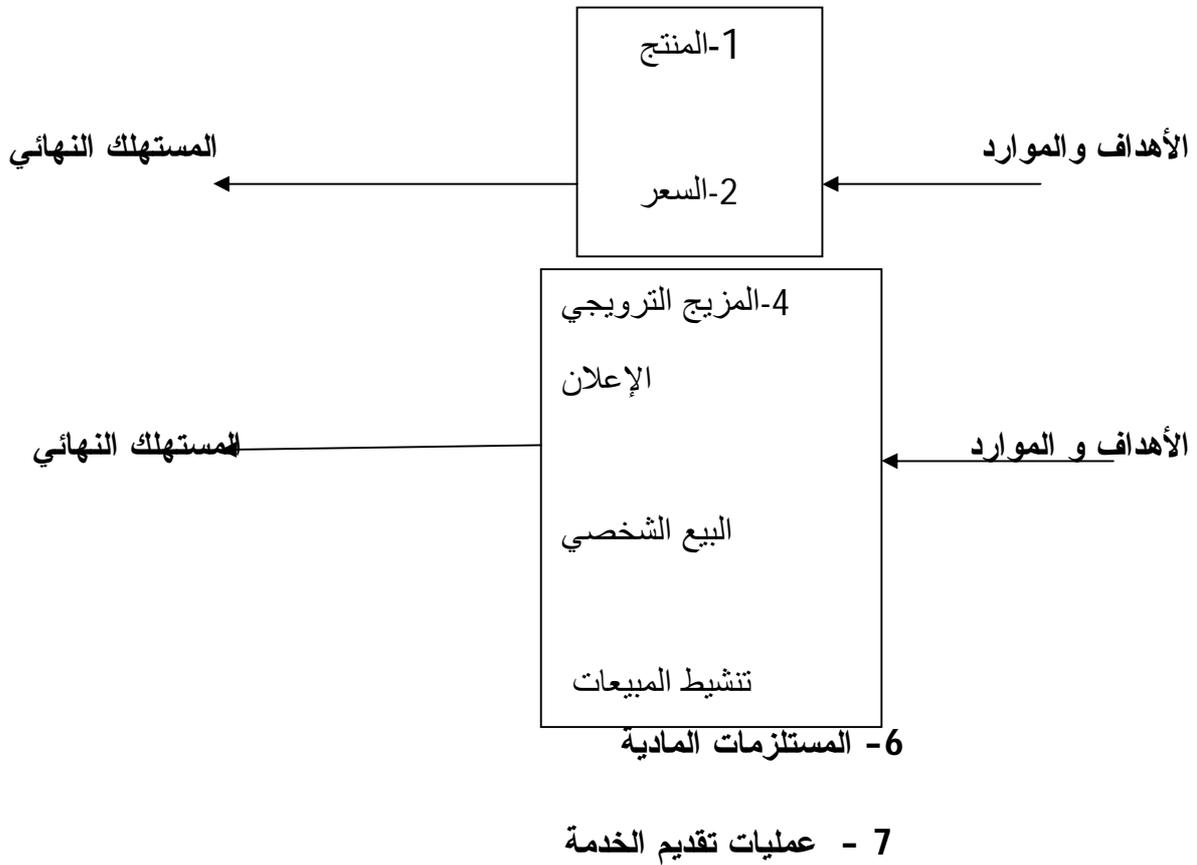
المطلب الثالث : اثر المزيج الترويجي على المزيج التسويقي

يبين لنا الشكل-12 - أن المزيج الترويجي يمثل مجموعة العناصر التي تتفاعل بعضها مع بعضها الآخر لتحقيق الأهداف الترويجية المستهدفة، ويرى خبراء التسويق وممارسيه أن الجهود التسويقية في حقيقتها هي جهود ترويجية باعتبار أن هدفها يتمثل في تحقيق الأهداف البيعية، وزيادة معدلات دوران السلع المباعة من خلال أساليب تنشيط المبيعات إلا أن هناك تبينا كبيرا بين ما تحققه السياسات التسويقية مثل، سياسة تخفيض الأسعار من نتائج ترويجية كهدف إضافي، وبين ما يحققه الترويج من نتائج مرتبطة بصفة أساسية كونه متغيرا أساسيا يرتبط بنشاط هادف يختص بالتأثير على المستهلكين أو العملاء وإقناعهم للاستجابة نحو اقتناء السلع أو الخدمات المعلن عنها، وكما هو معروف لدى المسوقين وخبراء التسويق فالتسويق يهدف إلى معرفة حاجات المستهلكين ورغباتهم وإشباع هذه الحاجات والرغبات يتطلب من المنتجين تصميم وإنتاج منتجات مناسبة يبحث عنها المستهلك، ووضعها في عبوات جذابة وتغليفها بطريقة تلفت الانتباه، وتقديمها إليه بسعر عقلاني وفي الوقت والمكان المناسبين.

وأخيرا يأتي الدور الجوهرى للترويج وهو إيصال المعلومات النافعة إليه لإخباره وإقناعه بخصائص المنتجات والخدمات المقدمة ومزاياها بالنسبة له. وعليه فإن عملية الترويج هي عملي اتصال إقناعية يتطلب استخدامها بالشكل المطلوب وإلا سوف تتحول إلى نتائج سلبية ومن هنا فإن الاستخدام

الأمثل لعناصر المزيج الترويجي المتمثلة في الإعلان - الدعاية - العلاقات العامة والبيع الشخصي يصبح أمراً ضرورياً.⁹¹

الشكل-13- دور الترويج كنصر من عناصر المزيج التسويقي



المصدر: بشير العلق واخرون: تسويق الخدمات، بدون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007،

ص.330

⁹¹بشير العلق واخرون: تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص331

المبحث الثاني : قوة البيع و قناة التوزيع

المطلب الأول: قوة البيع في اختيار نوع قناة التوزيع

كثير من المؤسسات الاقتصادية والتي تعتبر متشابهة وتنتمي لنفس الصناعة تجدها غير متشابهة في قنواتها التوزيعية مثال ذلك ، شركة تامين (س) تستخدم في توزيع خدماتها على العملاء رجال بيع خاصين بها بينما شركة تامين (ص) يمكن أن تعتمد على الوكلاء المستقلين والسبب الذي يجعل هنا اختلاف في أسلوب التوزيع كل شركة ، هو وجود العدد الهائل من أنماط التوزيع والعدد الهائل من الوسطاء الذي يمكن الاختيار من بينهم . وكذلك وجود العديد من العوامل والمتغيرات التي تحكم عملية اختيار النمط التوزيعي الذي يتلاءم مع أهداف وسياسات واستراتيجيات المنتجين حتى وان كان هؤلاء المنتجين متشابهين⁹²

بعد ان يتم تحديد دور التوزيع في النظام التسويقي يبدأ المسئولون بالبحث عن أفضل قناة توزيعية مناسبة وملائمة وتنسجم مع الأهداف التسويقية هنا على الشركة، إن تقرر إذا كان الوسطاء هم الأفضل والأنسب لاستخدامهم ضمن قنواتها التوزيعية وإذا كانوا الأنسب أي الأنواع منهم تختار؟ ، وإذا كان رجال البيع هم الأنسب أي الأنواع منهم تستخدم ضمن القناة التوزيعية؟⁹³.

وعلى كل فان المدير التسويقي هو المسئول عن الخط أو الطريقة التي تتبعها الشركة لجعل خدماتها او سلعها تحت الطلب للمستهلك النهائي .

من أهم الاعتبارات عند اتخاذ قرار اختيار طريق التوزيع هو الاعتبار الاقتصادي وطالما أن الأرباح الناشئة هي أهم هدف تسويقي وحتى يمكن تقييم الإمكانيات الاقتصادية لكل منفذ على حدى يمكن للمنشآت أن تعتمد على حدود التكلفة الكلية . أي تحدد اثر التوزيع على التكلفة التسويقية، ثم تحاول المنشأة أن تصل الى تقديرات عن الربح المتوقع من تطبيق أي إستراتيجية ،وتختار منها الأنسب من ضمن البدائل المعروضة .

لكن هذه الطريقة سهلة من الناحية النظرية فقط حيث يصعب على المنشأة أن تتنبأ بأرباحها التي يمكن ان تحصل عليها من أي منفذ من منافذ التوزيع حتى لو توفر لديها جميع الإحصاءات والمعلومات عن الوسطاء .⁹⁴

⁹² هاني حامد الضمور: إدارة قنوات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص.35.

⁹³ نفس المرجع ، ص.37.

⁹⁴ نفس المرجع، ص.92.

مثال تطبيقي :

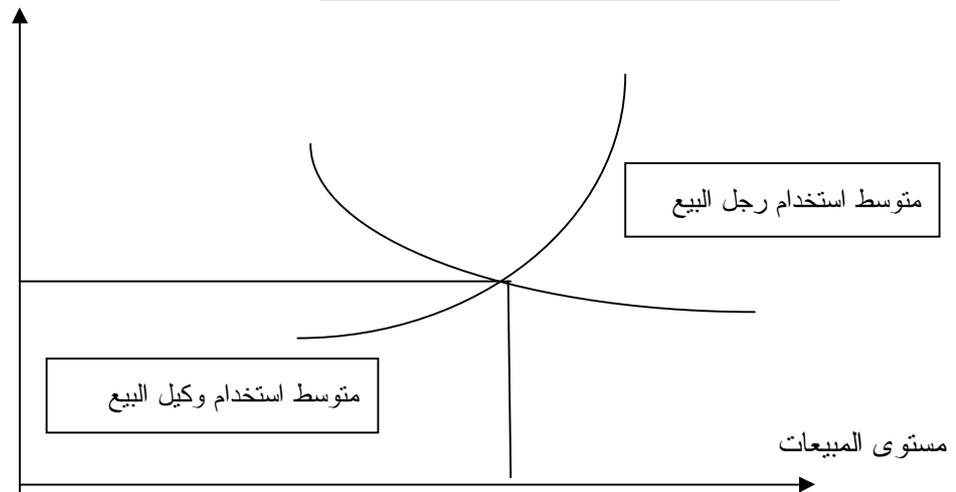
إذا كان أمام شركة ما خيار للتوزيع عن طريقين أو منفذين هما رجال البيع لديها أو عن طريق استخدام وكلاء البيع فكل منفذ أو قناة توزيع سيعكس حتما مستويات مختلفة من المبيعات والتكلفة لذا يتطلب الأمر⁹⁵

العامل الأول: دراسة ما إذا كانت مبيعات الشركة أكثر من خلال رجال البيع أو وكلاء البيع. فالكثير من رجال التسويق يعتقدون أن رجال البيع يبيعون أكثر من وكلاء البيع لأنهم يفترضون بأن لدى هؤلاء خبرة وتدريب أفضل لبيع منتجات الشركة. وهم أكثر إحصاءاً في البيع لأن مستقبلهم يعتمد على نجاح هذه الشركة ويعتقدون أنهم أكثر نجاحاً لأن المستهلكين يفضلون التعامل معهم مباشرة ومن وجهة نظر أخرى يمكن لوكلاء البيع أن يحققوا مبيعات أكثر من رجال البيع وذلك لاحتمال أن يكون لوكلاء البيع عدد أكبر من رجال البيع المتوفرين لدى الشركة كما أن بعض الوكلاء لهم خبرة أطول في السوق. لكن في الوقت نفسه فقد لا تتوافر لدى رجال البيع هذه الخبرة مما يضطر الشركة إلى تدريبهم من جديد.

العامل الثاني: هو تقدير كلفة المبيعات من كل قناة ثم إيجاد نقطة التعادل أي عندما يتحقق حجم المبيعات الذي تتساوى عنده تكاليف التوزيع لكلا القنوات ومن ذلك النقطة يمكن اختيار القناة الأفضل الشكل التالي يوضح ذلك.

تكاليف التوزيع

الشكل -14 - مقارنة بين رجل البيع ووكيل البيع



المصدر: هاني حامد الضمور: مرجع سبق ذكره، ص.93

فالتكلفة الثابتة من استخدام وكالة البيع اقل من بناء وتدريب رجال البيع التابعين للشركة. لكن التكلفة بصورة اكبر عند وكلاء البيع سترتفع كلما زاد مستوى المبيعات وذلك لأنهم يتقاضون عمولة أكثر من رجال البيع. لكن هناك مستوى واحد من المبيعات تكون فيه تكلفة المبيعات لدى الطرفين متساوية. لذلك يفضل استخدام وكلاء البيع في المستوى الذي يكون فيه حجم المبيعات اقل من (س) نقطة التعادل «ويفضل استخدام رجال البيع في المستوى الذي يكون فيه حجم المبيعات أكثر من (س).

وبصورة عامة يستخدم وكلاء البيع لدى المؤسسات الصغيرة أو المشاريع الكبيرة في مناطق صغيرة ونائية وحينما يكون مستوى البيع قليلا في تلك المنطقة.

كما يمكن إيجاد نقطة التعادل عن طريق المعادلات الرياضية فعلى فرض إن حجم المبيعات المتوقع للشركة سيكون 5000دينار سنويا وكان رجال البيع لديها يتقاضون راتبا شهريا مقداره 40دينار وعمولة على المبيعات 2% أما وكلاء العمولة فيتقاضون عمولة قدرها 10% من حجم المبيعات المطلوب: أي القناتين تستخدم الشركة? وذلك باستخدام المعادلات الرياضية .

الحل

(1) تكاليف قناة (أ) (رجال البيع) = تكاليف قناة (ب) (وكلاء البيع)

1- تكاليف قناة (أ) = الراتب الأساسي السنوي + (نسبة العمولة X حجم المبيعات)

$$= 480 + 0.02 \text{ س}$$

2- تكاليف قناة (ب) = نسبة التوزيع X حجم المبيعات

$$= 0.1 \text{ س}$$

3- حسب المعادلة :

$$480 + 0.02 \text{ س} = 0.1 \text{ س}$$

$$480 = 0.1 \text{ س} - 0.02 \text{ س}$$

$$\text{س} = 0.08 / 480$$

= 2000 دينار

عند مستوى حجم مبيعات مقداره 2000 دينار (نقطة التعادل) يفترض أن المشروع سيقدر أي طريق سيكون من الأفضل له اختيار وكلاء بيع والعكس صحيح

(ب) إذا عرفت إيرادات ونفقات كل قناة فنستطيع معرفة القناة الأفضل بالطريقة التالية :

$$\text{معدل إيراد القناة (ا)} = \frac{\text{قناة نفقات} / \text{ايرادقناة (ا)}}{\text{نفقات قناة (ا)}}$$

وهكذا بالنسبة للقناة (ب) ثم يتم اختيار القناة التي تحقق معدل إيراد أكثر.

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في اختيار رجال البيع كمنفذ للتوزيع

إذا كان العميل هو المحور المركزي للمؤسسة فان قنواتها التوزيعية يجب أن تحدد على ضوء النماذج السلوكية لهذا العميل لهذا فان طبيعة السوق يجب أن تكون المفتاح الذي يؤثر في اختيار المؤسسة لقنواتها التوزيعية. لكن السوق لوحده ليس هو المؤثر في هذا السياق بل هناك العديد من المتغيرات مثل طبيعة المنتج والوسطاء والشركة نفسها وفيما يلي شرح مفصل لهذه المتغيرات:

* نوع السوق : في حالة المشتري الصناعي فانه من الطبيعي استخدام قنوات تسويق مباشرة لذلك تستخدم قوة البيع في قناة توزيع السلع الصناعية وعليه تكون قناة التوزيع للسوق المؤسسي مباشرة (استخدام رجال البيع)⁹⁶

* عدد المستهلكين المرتقبين: كلما كان السوق محدودا ويتكون على من عدد محدود من المشتريين أمكن استخدام رجال البيع للبيع مباشرة إلى العملاء⁹⁷

* حجم الطلبية: منتجو المواد الغذائية يميلون للاتصال مباشرة (استخدام رجال البيع) مع محلات التجزئة كبيرة الحجم،⁹⁸

* الاعتبارات الجغرافية : فالبيع المباشر (استخدام قوة البيع) قد يكون سهلا بالنسبة لبعض الصناعات كالنسيج حيث يتركز المستهلك في مناطق جغرافية محدودة ، بينما في حالة البيع إلى السوق الكلي في دولة معينة سنجد أن مناطق جغرافية تتميز وجود كثافة سكانية ، وهنا نجد أن المنتج

⁹⁶هاني حامد الضمور: إدارة قنوات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص.48

⁹⁷عصام الدين ابو عقلة: التوزيع، المفاهيم والاستراتيجيات، العملية، النظرية، والتطبيق، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، 2002، ص.25

⁹⁸نفس المرجع ص26

يفضل إنشاء فروع متخصصة لإتمام عملية البيع دون الاعتماد على الوسطاء كما هو الحال في المناطق الأقل كثافة⁹⁹

*حجم السوق: إذا كان حجم السوق صغيراً فإن ذلك لا يتطلب استخدام وسطاء أو حلقة توزيعية طويلة لأن المشروع بإمكانه استخدام قوته البيعية في الاتصال بالمستهلكين والبيع المباشر لهم كما يحدث عادة في حالة السلع الصناعية وخاصة إذا كان استعمال السلعة محصوراً في عدد من الصناعات إما إذا كان السوق كبيراً فإن ذلك يتطلب استخدام وسطاء كما يحدث عادة في حالة السلع الاستهلاكية¹⁰⁰

*قيمة السلعة: كلما ارتفعت قيمة أو سعر السلعة كان من المفضل الاعتماد على التوزيع المباشر (قوة البيع).

*القابلية للتلف: كلما زادت قابلية السلع للتلف، يكون من المفضل الاعتماد على التوزيع المباشر، مثل المنتجات الزراعية.

*القيمة الفنية للمنتج: فالمنتجات الصناعية ذات الطبيعة الفنية المعقدة توزع بصورة مباشرة إلى المستخدم النهائي لها لذلك رجال البيع هم المناسبون في هذه الحالة وليس تجار الجملة.

بعض السلع التوزيعية مثل الأجهزة الكهربائية قد توزع مباشرة أو عن طريق أقصر الحلقات التوزيعية.....الخ¹⁰¹

*مدى توفر الوسطاء الذين يرغب المنتج في التعامل معهم: قد يلجأ المنتج إلى التوزيع المباشر (استخدام رجال البيع) عند عدم رضائه عن الوسطاء الحاليين لتعاملهم في المنتجات المنافسة أو لعدم رغبة الوسطاء في إضافة خط جديد لمنتجاتهم

*الرغبة في الرقابة على المنفذ: قد تلجأ المؤسسة في الاعتماد على قوة البيع حتى يمكنها الرقابة والسيطرة على عملية توزيع منتجاتها رغم ارتفاع التكلفة الناتجة على ذلك وبواسطة الرقابة على التوزيع يمكن لمنهج القيام بترويج المطلوب وضمان بيع السلعة بالسعر الذي يراه مناسباً .

*المهارات التسويقية: فعند عدم توفر الكفاءات التسويقية يكون من الضروري الاعتماد على رجال بيع المؤسسة.

⁹⁹توفيق محمد عبد المحسن: التسويق، دار الهضاب، 2001، ص.283.

¹⁰⁰هاني حامد الضمور: إدارة قنوات التوزيع، مرجع سبق ذكره، ص.49.

¹⁰¹نفس المرجع، ص.50.

*موارد المنشأة : يمكن للمنشأة ذات الموارد المالية الكافية تكون القوى البيعية الخاصة بها بالإضافة لتخزين منتجاتها ومنح الائتمان أي يمكن الاعتماد على التوزيع المباشر .

المطلب الثالث: قوة البيع وإدارة قناة التوزيع

1- استخدام قوة البيع في إستراتيجية الدفع الترويجية:

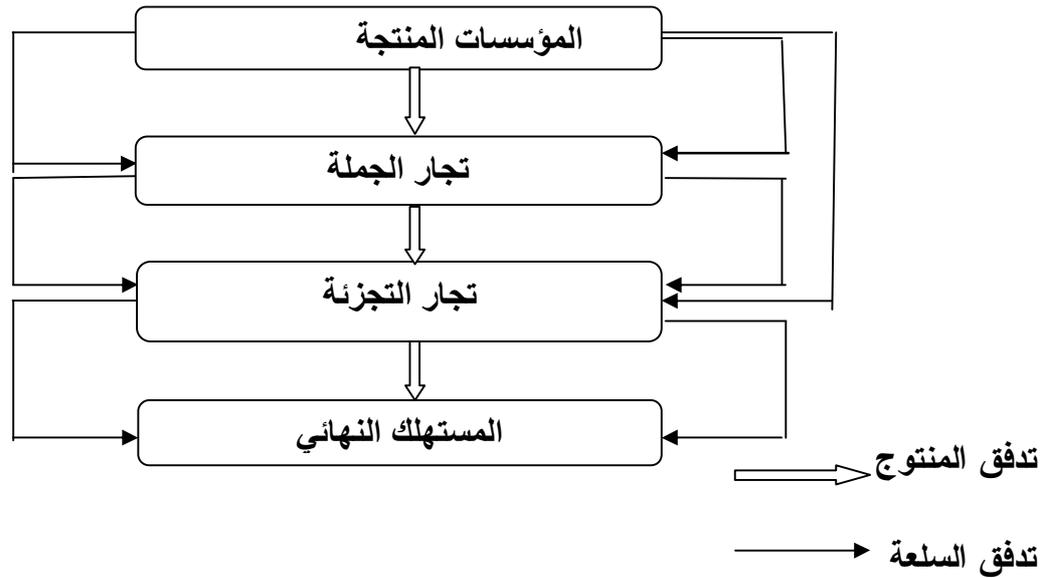
في ظل هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها المتعلقة بتوزيع منتجاتها وتحقيق مبيعات أكبر من خلال تركيز جهودها الترويجية على منافذ التوزيع حيث يقوم المنتج بترويج منتجه إلى أقرب حلقة له في قناة التوزيع ليقوم تاجر الجملة بالتأثير على تاجر التجزئة للتعامل في هذه السلع والذي يقوم بدوره باستمالة المستهلك النهائي وإقناعه بالشراء ويعتمد في حالة تبني هذه الإستراتيجية على قوة البيع بدرجة كبيرة جدا والشكل التالي يبين إستراتيجية الدفع¹⁰².

أما المؤسسات التي تستعمل إستراتيجية الدفع لتحسين أداء الجملة والتجزئة، فهي ترى تدريب تجار ورجال البيع على تقنيات تضيف المنتجات على واجهات المحلات. هذا من جهة، ومن جهة أخرى تدعيم هذه العملية بتقديم هدايا مجانية رفقة السلع المشتراة كنوع من التحفيز والمجاملة للمستهلك¹⁰³.

1 محمود جاسم محمد الصميدعي: إستراتيجيات التسويق-مدخل كمي وتحليلي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص273-274

2 عبد السلام ابو قحف: أساسيات التسويق، بدون طبعة ،مؤسسة الشباب للنشر والتوزيع ،جامعة الاسكندرية ،مصر، 2007، ص.273-274

الشكل-15 - استراتيجية الدفع



المصدر: اسماعيل السيد: التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، ، 2004، ص.401

2- قوة البيع كنشاط ترويجي للوسطاء:

إن الوظيفة الأساسية للمنتجين هي الحصول على تعاون وسطائهم في أداء جزء من الوظيفة الترويجية داخل القناة التوزيعية، إن أعضاء القناة التوزيعية لتجار الجملة وتجار التجزئة يمكنهم القيام بالعديد من النشاطات الترويجية نيابة عن المنتج، فقد يقوم موظفو البيع لدى تجار الجملة بفحص مستويات المخزون لعملائهم، ومساعدتهم في وضع وتطوير الإعلانات التجارية، وتزويدهم بالمادة الإعلانية وتقديم مساعدات ترويجية أخرى، كمعالجة شكاويهم وتقديم نصائح لهم فيما يتعلق باحتياجاتهم من البضائع الموسمية والخدمات الفنية أيضا.

ومن أمثلة البيع الشخصي لدى تجار الجملة نجد تاجر الجملة الطواف، حيث تقوم المنشآت التي تستخدم هذه الطريقة باستخدام السيارات بصفة أساسية في عمليات التوزيع إلى متاجر التجزئة كما تقوم بعمليات استلام وتحصيل من تلك المتاجر وعادة ما تستخدم هذه الوسيلة بالنسبة للمنتجات سريعة التلف مثل الألبان والخبز والشيبس وكذلك المشروبات الغازية وعلى الرغم من هذا النظام، قد ينجح في تحقيق زيادة المبيعات خاصة بالنسبة للأصناف الجديدة من المنتجات، إلا أنه يؤخذ عليه ارتفاع نسبة مصروفات التشغيل والتي قد تصل إلى نسبة 15% من قيمة المبيعات. ومن جهة أخرى، يتكون البيع الشخصي لدى تجار التجزئة من تقديم السلعة، ومعلومات عن المتجر واستلام الطلبات من العملاء ومن خصائص متاجر التجزئة، الاتصال بالعملاء حيث تسود صفة العلاقة المباشرة بين صاحب العمل وعملاءه والتي تعد احد العوامل الأساسية في استمرار نجاحه، ويفضل الكثير من العملاء التعامل مع

المتاجر الصغيرة بسبب ارتباطهم بعلاقات الصداقة والمودة ووجود الاتصال الشخصي بينه وبين صاحب المتجر ومن الطرق المستعملة لمتاجر البيع بالتجزئة الطواف على المنازل وتعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة ولا تتطلب هذه الطريقة فتح متاجر التجزئة ولكن تعتمد على رجال البيع الذين يطوفون بعينات من السلع على منازل المستهلكين أو مكاتب المستخدمين الصناعيين لعرض السلعة وشرح خصائصها، وتقوم عملية البيع بالطواف على المنازل على فكرة سيكولوجية وهي ان العمل المحتمل قد يصبح حقيقيا إذا شاهد عرضا عمليا لسلعة معينة او إذا أعطى الفرصة لكي يستعمل سلعة معينة على سبيل التجربة ثم إبداء الرأي فيها ومن العوامل التي تدعم طريقة مندوبي البيع أنها تسمح ببذل جهود بيعية ضخمة ينتج عنها تحقيق مبيعات اكبر بكثير مما يستطيع أن يحققه رجال البيع لدى متاجر التجزئة، ولن ينتظر مندوب البيع المشتري أو المستهلك ولكن يذهب إليه ويحاول أن يخلق لديه الرغبة في الشراء مما ينتج عنه إثارة اهتمامه دون التعرض إلى منافسة بقية العلامات التجارية. إن مدى المعلومات التي يقدمها رجال البيع لدى متاجر التجزئة يختلف حسب اهتمام المتجر ففي متاجر التجزئة التي تعتمد على الخدمة الذاتية يفترض أن العملاء لديهم الرغبة بالقيام بجمع المعلومات بأنفسهم كما يعتقد أن المنتجين سوف يقومون بمهمة تزويد العملاء بالمعلومات وهكذا فان متاجر الخدمة الذاتية تقدم معلومات قليلة جدا عن السلعة لعملائها المستهدفين. وعلى الرغم من ذلك فان أهمية قوة البيع في هذا النوع من المحلات التجارية يجب أن لا يستهان بها .

3- المهام البيعية للمنتجين داخل القناة التوزيعية:

غالبا ما يدعم المنتجون وسطاءهم بالجهود البيعية وذلك من خلال «مهام قوى البيع» وهؤلاء هم رجال بيع لدى المنتجين يقومون بالاطلاع على حسابات متاجر التجزئة والجملة للتأكد من احتفاظهم بمستويات مناسبة من المخزون ويقومون بعرض السلع الجيدة ويساعدونهم في تصميم العرض التجاري بالإضافة إلى تقديم خدمات بيعيه وفنية (تدريب فعلي على السلعة) لعملائهم من التجار.¹⁰⁴

* مساعدة الموزعين في مشاكل البيع الشخصي لديهم وذلك بتدريب رجال البيع التابعين للموزعين على خصائص المنتج ومجالات استخدامه وغيره بالإضافة إلى فنون وأساليب البيع والقيام بالدراسات اللازمة لإعداد نظم الاختيار والتعين والحوافز وغيرها¹⁰⁵

¹⁰⁴ هاني حامد الضمور : إدارة قنوات التسويق ، مرجع سبق ذكره، ص.294-ص297
¹⁰⁵ عصام الدين امين ابو علفة: التوزيع، المفاهيم، الاستراتيجيات-النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص205

4- رغبة الوسطاء في القيام بنشاط قوة البيع داخل القناة التوزيعية :

إن النظرة الشائعة في قنوات التوزيع هي أن المنتجين هم المسيطرون على القناة وان تجار الجملة والتجزئة رهن إشارته هذه النظرة يمكن أن توجد في بعض القنوات وليس فيها جميعها بالتأكيد. وسنرى في هذا الجزء كيف أن تجار الجملة والتجزئة لديهم قوة التصويت ضد خطط المنتجين التسويقية وإضافة إلى ذلك يمكن أن يقوم هؤلاء الوسطاء بتنسيق نشاطات وسطاء ومنتجين آخرين في القناة التوزيعية. إن رغبة الوسطاء في التعاون سوف تؤثر على نجاح المهام الترويجية.

وعلى افتراض ان الوسطاء قادرون على أداء بعض مهام قوة البيع داخل القناة فهناك عدة عوامل تؤثر على رغباتهم في القيام بهذه المهام ومنها :

*العديد من تجار الجملة والتجزئة يتعاملون بمئات ألوف السلع وبالتالي فان عليهم توزيع جهودهم البيعية ومن الطرق لعمل ذلك التوازن بين تكاليف القيام بهذه الجهود البيعية وبين المكاسب التي سيحصلون عليها.بالإضافة إلى هامش الربح الذي يقدمه الموردون فان الوسطاء يقدرون مدى موافقة المنتجين على مساعدتهم.فكلما كبر حجم المساعدة (مثل إستراتيجية الدفع الترويجي -تزويد الوسطاء بمعلومات عن السلعة-برامج التدريب) قل الجهد البيعي لتجار الجملة والتجزئة للتوسع في تحقيق أهداف البيع والربح للسلعة.ولذلك سيكون لدى الوسطاء الرغبة أكثر في ترويج سلعة المنتجين الذين يدعمونهم أكثر.

*يجب ان تتطابق أهداف قوة البيع مع أهداف الوسطاء حيث يحاول كل من تجار الجملة. والتجزئة تقديم السلعة ومعلومات عن المتجر واستلام الطلبات من العملاء. فإذا استثنى برنامج قوة البيع للمنتج مصالح وأهداف الوسطاء فمن المحتمل ان لا يشارك و في هذا البرنامج.

*وأخيرا كلما ارتفع مقدار هامش الربح المعطى من المنتج لوسائطه ازدادت رغبة تجار التجزئة والجملة لأداء مهام قوة البيع داخل القناة التوزيعية .

المبحث الثالث: قوة البيع وتوزيع المنتجات الصناعية

المطلب الأول: توزيع المنتجات الصناعية

1-المنتجات الصناعية(الإنتاجية):

وهي السلع التي يشتريها ويستخدمها المشترون الصناعيون والهيئات والمؤسسات المختلفة العاملة في المجال الإنتاجي والخدمي، تستخدمها في أغراض إنتاجية، أو في مجال تأدية الخدمات. وهكذا، فإن التفريق بين السلع الاستهلاكية والإنتاجية، يتم على أساس المشتري، والغرض من الشراء. وفي ضوء ذلك، فإن بعض السلع تستخدم كسلع استهلاكية عندما يشتريها المستهلك النهائي، وكسلعة إنتاجية عندما يشتريها المستهلك الصناعي

لقد عرضنا في الفصل السابق توزيع المنتجات الاستهلاكية وقد خصصنا هذا المبحث لدراسة توزيع المنتجات الصناعية.

2-علاقة توزيع المنتجات الصناعية بالمبيعات في المؤسسة الإنتاجية:

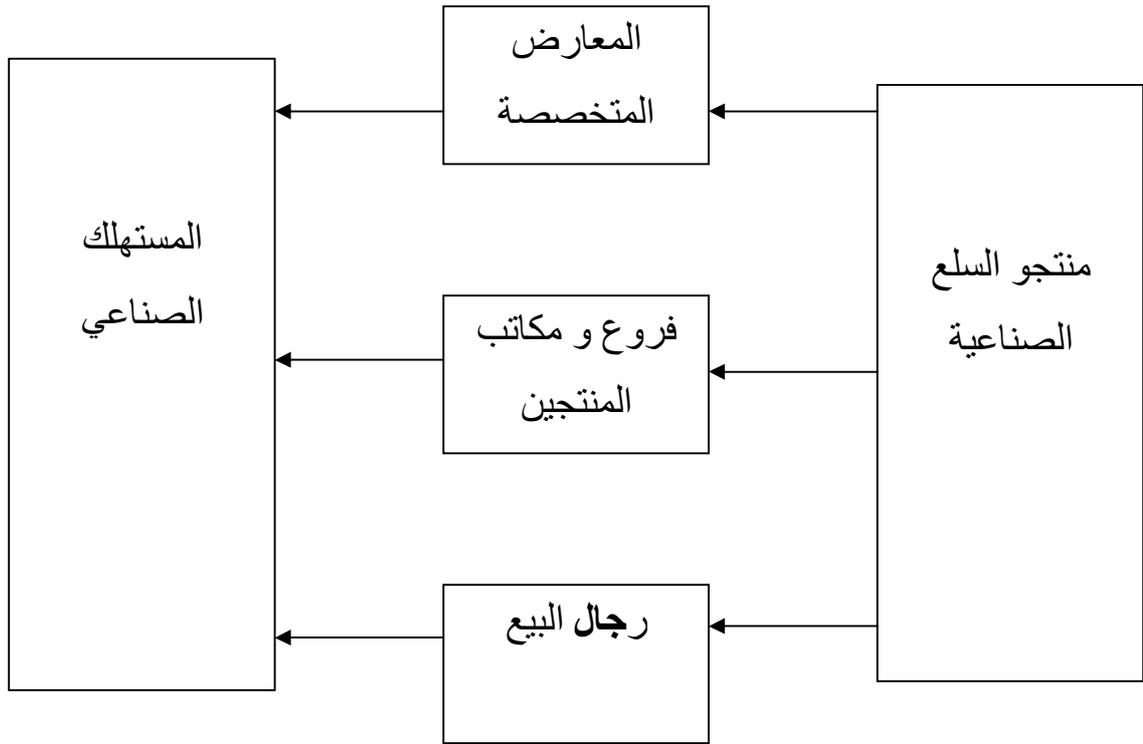
تعتبر إستراتيجية توزيع المنتجات الصناعية من أهم العوامل في رفع المبيعات و خاصة في المؤسسة الإنتاجية لما تحققه، فالسياسة التوزيعية الجيدة تعمل على دخول المؤسسة عدة أسواق والتقرب من المستهلك و معرفة رغباته و بالتالي تحقيقها و هذا ما يعمل على استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة بشكل جيد و مناسب دون مخاطرة، زد على هذا فإن التوسع في الأسواق يؤدي إلى رفع المبيعات و بالتالي رفع رقم الأعمال بالنسبة للمؤسسة الإنتاجية باعتبارها المنتجة و الموزعة فهذا يعطي ربحا إضافيا فيكون هامش الربح كبيرا مقارنة بالمعامل الثاني الذي قد يكون تاجر جملة أو تاجر تجزئة أو حتى مؤسسة تجارية.

3-توزيع المنتجات الصناعية:

هناك العديد من النماذج التوزيعية للوصول إلى المشتري المؤسسي الذي يستخدم هذه السلع لاستكمال عملياته الإنتاجية وسنتطرق إليها من خلال قنوات التوزيع المباشرة وغير مباشرة .

اولا: قنوات التوزيع المباشرة للسلع الصناعية: يمكن تصنيف قنوات التوزيع المباشرة للسلع الصناعية إلى صنفين هما ، المعارض المتخصصة و مندوبي البيع .

شكل -16- قنوات التوزيع المباشر للسلع الصناعية



المصدر: أحمد شاكر العسكري: التسويق مدخل إستراتيجي، دار الشروق، عمان، الأردن، 2000، ص161

1- الفروع و المكاتب : يقوم بعض المنتجين بتأسيس فروع لهم بهدف القيام بعملية توزيع سلعهم إلى المشترين الصناعيين و تحتفظ هذه الفروع بمخزون سلعي ، حيث يتوفر فيها الفنيون المتخصصون في السلعة و الذين لهم القدرة على مساعدة المشترين في التعرف على مواصفات السلعة و خدماتها و طرق استخدامها ، كما يوفر خدمات الصيانة و التصليح لمن يريدونها من هؤلاء العملاء .

فالمنظمات التي تنتج سلعها وفقا لطلبات المستهلكين الصناعيين تكون في غنى عن إنشاء الفروع و المكاتب ، لإمكانية شحن السلع مباشرة إلى المستهلكين الصناعيين ، و هو ما أدى إلى تراجع عدد المنظمات التي تستخدم الفروع و المكاتب في توزيع سلعها¹⁰⁶

¹⁰⁶ احمد شاكر العسكري: التسويق مدخل إستراتيجي، مرجع سبق ذكره ،ص161

ب- المعارض المتخصصة : و تكون إما على المستوى المحلي ، أو على المستوى الدولي ، إذ يقوم المنتجون الصناعيون من خلالها بعرض سواء المنتجات أو قطع غيارها أو عرضهما معا ، حيث يقوم المستهلكون الصناعيون بزيارة هذه المعارض للإطلاع عن قرب عن المنتجات و خصائصها ، فتتم عملية عقد صفقات الشراء عن طريق هذه المعارض .

كما يشارك الكثير من المنتجين بالمعارض الدولية التي تعقد هنا وهناك مثل معرض عمان الدولي ومعرض دمشق الدولي و معرض الطيران الذي أقيم في دبي عام 1999م، و معرض الجزائر الدولي، يعقد معظم المعارض سنويا، و يقوم هؤلاء المنتجون بعرض منتجاتهم خاصة الجديدة منها و المتطورة، و من خلال زيارة المشترين المحتملون لهذه المعارض و الإطلاع على السلع المعروضة فيها يتم عقد صفقات الشراء الكبيرة الحجم¹⁰⁷

ج- مندوبو البيع : حيث وفق هذه الطريقة ينوب مندوبو البيع عن المنتج الصناعي من خلال قيامهم بالطواف على أسواق المشتري الصناعي ، و طرح نماذج من السلع التي يقوم بإنتاجها المنتج الصناعي ، لكن هذه الطريقة في حاجة إلى مندوبي بيع يتصفون بكفاءة عالية المستوى ، محيطين بكل مميزات المنتج الذي يوزعونه فاتصافهم بالقدرة على الإقناع و التفاوض ، بالإضافة إلى جودة المنتج كفيل بإبرام صفقات لصالح المنتج الصناعي ، لكن عيب هذه الطريقة هو العمولات الضخمة التي يتلقاها المندوبون نظير قيامهم بعملية التوزيع¹⁰⁸ .

ثانيا: قنوات التوزيع الغير مباشرة للسلع الصناعية

عندما لا يتمكن المنتج من توزيع منتجاته بشكل مباشر على عملائه أو عندما لا يناسبه فإنه عادة ما يلجأ إلى الأسلوب البديل و يقصد به (التوزيع غير المباشر) بمعنى آخر يلجأ إلى استخدام الوسطاء ليكونوا عبارة عن حلقة الوصل بينه و بين عملائه. و هؤلاء الوسطاء إما أن يقوموا بشراء السلعة و يمتلكونها و يدفعون ثمنها للمنتج بهدف إعادة بيعها، و هنا تتمثل إيراداتهم بالفرق بين سعر البيع و الشراء و هؤلاء الوسطاء تجار الجملة و التجزئة أما النوع الثاني من الوسطاء فهم الوكلاء بأنواعهم (وكلاء المنتج، وكلاء البيع، وكلاء الشراء) و السماسرة. و هؤلاء لا يقومون بشراء السلعة و امتلاكها بل إن دورهم يقتصر على تحقيق الاتصال بين البائع و المشتري و يحصلون على عمولة لقاء أتعابهم و غالبا ما تكون على شكل نسبة مئوية من قيمة الصفقة و يستحقونها بمجرد توقيع الاتفاق بين الطرفين.ويمكن تقسيم القناة إلى صنفين هما:

¹⁰⁷ http://www.30 science collector : يوم 26-أفريل-2011-الساعة 11 .
¹⁰⁸ عمر وصفي عقليي وآخرون: مبادئ التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1996، ص.286

أولاً : من المنتج الصناعي إلى الوكيل إلى المشتري الصناعي بعض المنتجين ليس لديهم اداة مبيعات خاصة بهم يجدون هذا النموذج التوزيعي هو المعقول بالنسبة لهم .بعض المنتجين يرغبون في طرح منتج جديد او دخول سوق جديدة قد يستخدمون الوكيل بدلا من استخدام رجال البيع لديهم.

ثانياً : من المنتج الصناعي - إلى الوكيل الصناعي ، إلى الموزع الصناعي ، إلى المشتري الصناعي هذا النموذج يشبه سابقه ويمكن أن يستخدم في حالات مثل صغر حجم المبيعات من الوكيل إلى المشتري الصناعي لذلك يتم البيع عبر موزع صناعي أو في حالة لا مركزية المخازن للسلع الجاهزة لخدمة العملاء بسرعة هنا تصبح الخدمات التجزئية للموزع الصناعي ضرورية.

المطلب الثاني: أهمية قوة البيع في توزيع المنتجات الصناعية

نجد أن المزيج الترويجي الموجه للمشتريين الصناعيين يميل إلى التركيز على البيع الشخصي الذي قد يوفر الإجابات المرضية عن الكثير من الأسئلة الفنية المعقدة التي يحتاجها مستخدمو تلك السلع الصناعية¹⁰⁹ و تبرز أهمية قوة البيع في مجال توزيع المنتجات الصناعية عنه في حالة الأنواع الأخرى من السلع بدرجة كبيرة .وذلك نظراً:¹¹⁰

*لطبيعتها الفنية المعقدة

*أن سوق السلع الصناعية محدودة مما يسهل من عملية الاتصال المباشر لعملاء

*أن السلع الصناعية غالب ما تحتاج إلى متابعة خاصة من جانب المشروع قبل وبعد التشغيل.

*التعامل المباشر بين البائع والمشتري له دورا أساسيا في تحقيق الإتصالات التي يسعى كل من المنتج والمشتري في تحقيقها من خلال التعامل في السلعة.

*ان مرور السلع الصناعية بأكثر من وسيط يؤدي إلى زيادة هامش الربح و بالتالي زيادة سعر المنتج

إن رجل البيع يمثل للمشتري منبع للمعلومات حول المنتج خصوصا السلع الصناعية، ويمكن مساعدتهم حتى في حل المشاكل التي يمكن أن تواجههم عند استعمال السلعة. ورجل البيع الممتاز، ليس من يحاول الإقناع حتى تتحول عملية الشراء إلى عملية إجبار، بل يستعمل أسلوب النصح

¹⁰⁹إسماعيل السيد: الإعلان ودوره في النشاط الترويجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2001، ص. 31.
¹¹⁰عبد السلام ابو قحف: التسويق الدولي،-الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007 ، ص.298-300

والإرشاد من أجل أن يوجه المستهلك لمنتجات المؤسسة، وذلك بعرض المزايا التي يقدمها، ويحاول أن يكون معه صداقة وعلاقة دائمة، خصوصا المشتري الصناعي.

المطلب الثالث: تقييم دور قوة البيع في توزيع المنتجات الصناعية

بالرغم من أن قوة البيع تكلف المؤسسة مبالغ ضخمة وخاصة عند توزيع المنتجات الصناعية وذلك نظرا لما تتطلبه من أعداد هائلة من رجال البيع وما يحتاجونه من تدريب إلا أنها تلعب دورا لا يستهان به نظرا لما تحتاجه هذه المنتجات من عناية خاصة تتمثل في المساعدة الفنية والبيان العملي للتشغيل والمرونة في التمويل.

* ان رجال البيع لديهم المعرفة التامة عن السلعة وكيفية استعمالها وطرق صيانتها.

* كثيرا ما تنثر زيارة المشتري عن عقد صفقات شراء. و بالحد الأدنى ينتج عنها ترويج لهذه السلعة حينما لا يكون المشتري (عند الزيارة) مهياً لعقد الصفقة حيث يتم الاتفاق لاحقا خاصة وان بيع السلع الصناعية والمكائن والآلات يتطلب مفاوضات عميقة وقد تستغرق وقتا طويلا.

* عادة ما تباع المنتجات الصناعية بكميات كبيرة لذلك فالمشتري يمكنه الحصول على أسعار أفضل كثيرا من خلال الشراء من المنتج رأسا مقارنة بأسعار مؤسسات التوزيع.

ولهذه الأسباب تفضل المؤسسة الإنتاجية عند بيع منتجاتها الصناعية استخدام قوتها البيعية .

ولبيان ذلك دعنا نعرض مثال عن منتج صناعي يتمثل في ألواح الصلب الذي لا يصدأ فالسمات المتعلقة بالمشتري الصناعي هي كما يلي:

* الشراء بكميات كبيرة (كبر حجم الطلبية

* لا يهتم بسرعة التسليم (ليس لديه استعداد للانتظار

* . يرغب في درجة واحدة او درجات محدودة فقط من درجات الألواح

* . لديه استعداد لنقل البضاعة بنفسه مسافة طويلة

في هذه الحالة يمكنه الحصول على أسعار أفضل من خلال مؤسسة التوزيع المباشر مقارنة بأسعار المؤسسات غير المباشرة.¹¹¹

إن هذه الطريقة لا تخلو من بعض السلبيات التي تحد من فاعليتها، ومن هذه السلبيات:

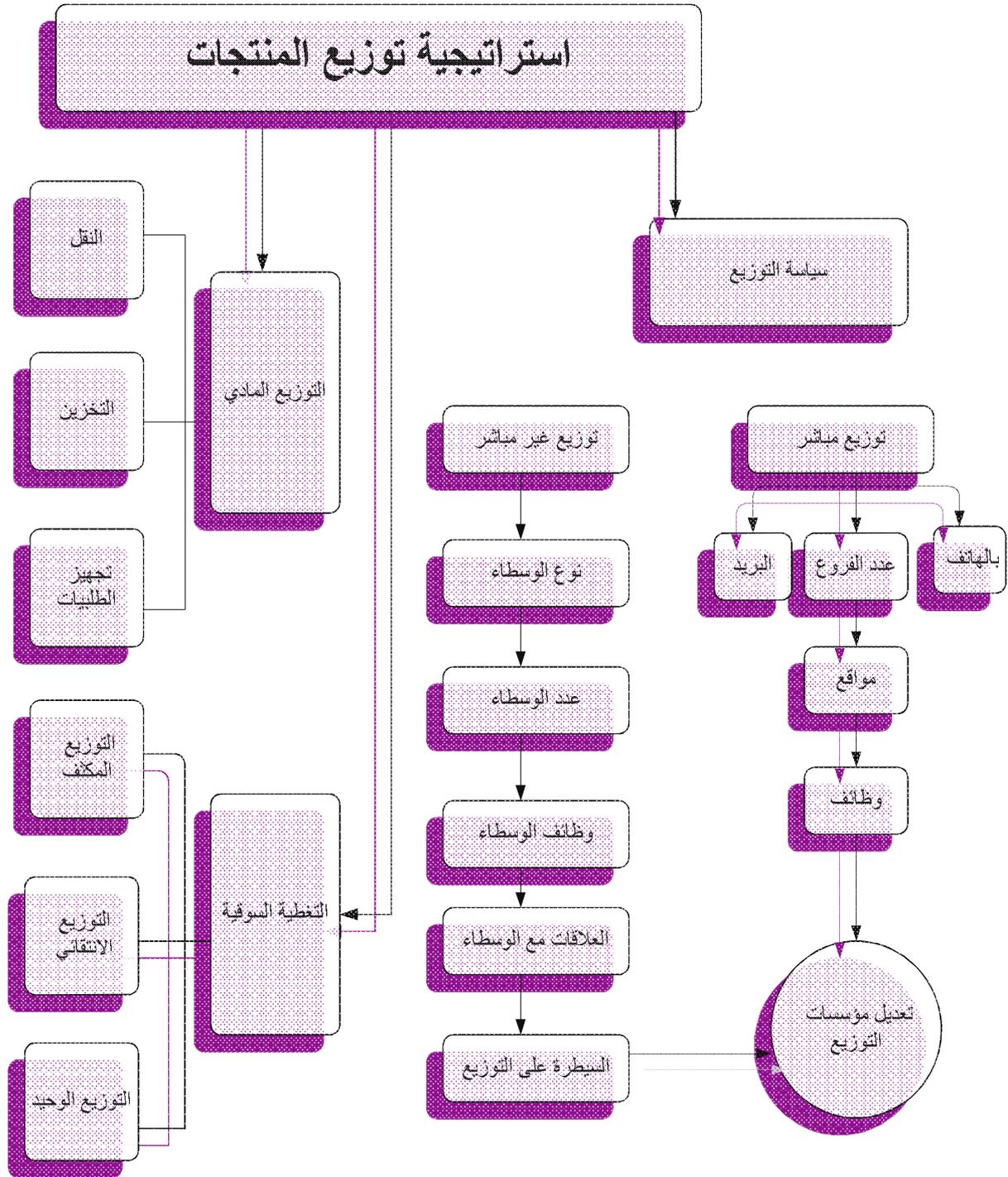
* قد لا يتوفر العدد الكافي من رجال البيع الأكفاء الذين يمتلكون المعلومات الكافية عن السلع الإنتاجية خاصة الجديدة منها و المتطورة التي تتمتع بمستوى فني و تكنولوجي عالي.

* ارتفاع تكلفة هذه الطريقة بسبب أن الكثير من الزيارات إلى المشتريين المحتملين لا ينتج عنها عقد صفقات، هذا إذا كان رجل البيع يستلم مكافأته بطريقة المرتب الثابت، أما إذا كانت مكافأته عن طريق العمولة فعادة ما تكون كبيرة.

* إن بيع الكثير من السلع الصناعية يتطلب التفاوض مع المشتريين على الكثير من الجوانب عدا السعر مثل شروط الاستلام و التسليم و التركيب و التشغيل التجريبي و تدريب العمال الصيانة... الخ. قد لا يكون مناسباً تخويل مندوب البيع صلاحية التفاوض على كل هذه الجوانب.

من المناسب أن نذكر هنا بأن سياسة التوزيع المباشر أصبحت في الوقت الحاضر محدودة الانتشار وذلك بسبب أن دور الوسيط في عملية التوزيع قد فرض نفسه، ومن خلال العديد من الوظائف و الفوائد التي يقدمونها لكل من المنتج و المستهلك على حد سواء.

¹¹¹ عصام الدين ابو علفة: التوزيع، المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات-النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص.144



المصدر: عصام الدين أمين أبو عقلة: التوزيع "المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات - النظرية والتطبيق، مرجع سبق

خلاصة الفصل الثالث:

بعد دراستنا لهذا الفصل يمكننا استخلاص مايلي:

ان العلاقة التي تربط المزيج الترويجي بالمزيج التسويقي ليست بعيدة عن العلاقة التي تربط قوة البيع بإستراتيجية التوزيع كون أن كل من هذين المتغيرين يمثلان علاقة جزء من الكل بالنسبة للمزيجين علاوة على ذلك فان كل منهما يساهمان في إتمام العملية البيعية.

ان قوة البيع هي عبارة عن منفذ أو قناة للتوزيع وبصفة دقيقة قوة البيع هي الطريق الذي يستعمله المنتج مباشرة للوصول الى المستهلك النهائي او المشتري الصناعي وعليه نستطيع القول أن قوة البيع الفعالة هي التي تساهم في خلق إستراتيجية توزيعية ولكن على اعتبار ان قوة البيع هي عبارة عن توزيع مباشر فهو يمس بدرجة كبيرة المنتجات الصناعية لان هذه الأخيرة تستوجب الاحتكاك المباشر بين المنتج والمستهلك لتحقيق الطلب.

إن لقوة البيع اثر ايجابي على توزيع المنتجات الصناعية اذا و فقط إذا كانت المؤسسة تحوي على قوة بيعية كفئة ومدربة وبالعدد الكافي(إمكانيات مالية ضخمة) الذي تستطيع من خلاله الاستجابة والاتصال مع المشتري الصناعي ولكن إذا حدث العكس أي أن المؤسسة لا تقوى على توفير هذه القوة البيعية سيكون لهذه الأخيرة اثر سلبي لان الدراسات أكدت انه كلما قصرت قناة التوزيع زادت تكلفة التوزيع.

الفصل الرابع:

قوة البيع كأداة لتوزيع المنتجات
الصناعية في شبكة الرويبة

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 نختر 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 وبتفرع مسبكة الروبية ثم نحاول تحديد طرق التوزيع المعتمدة ودراسة قوة البيع بتفرع المسبكة وفي الأخير سنسلط الضوء على صميم بحثنا الذي يمس أثر قوة البيع على توزيع المنتجات الصناعية بتفرع 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 أبريل 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

*التليكس: 68134- 68137- 68227

2 - أهداف و مهام المؤسسة:

تتمثل أهداف المؤسسة و مهامها فيما يلي :

اولا :اهداف 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 كالمشاحنات، 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

وستنطرق 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 بتيارات

* 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:

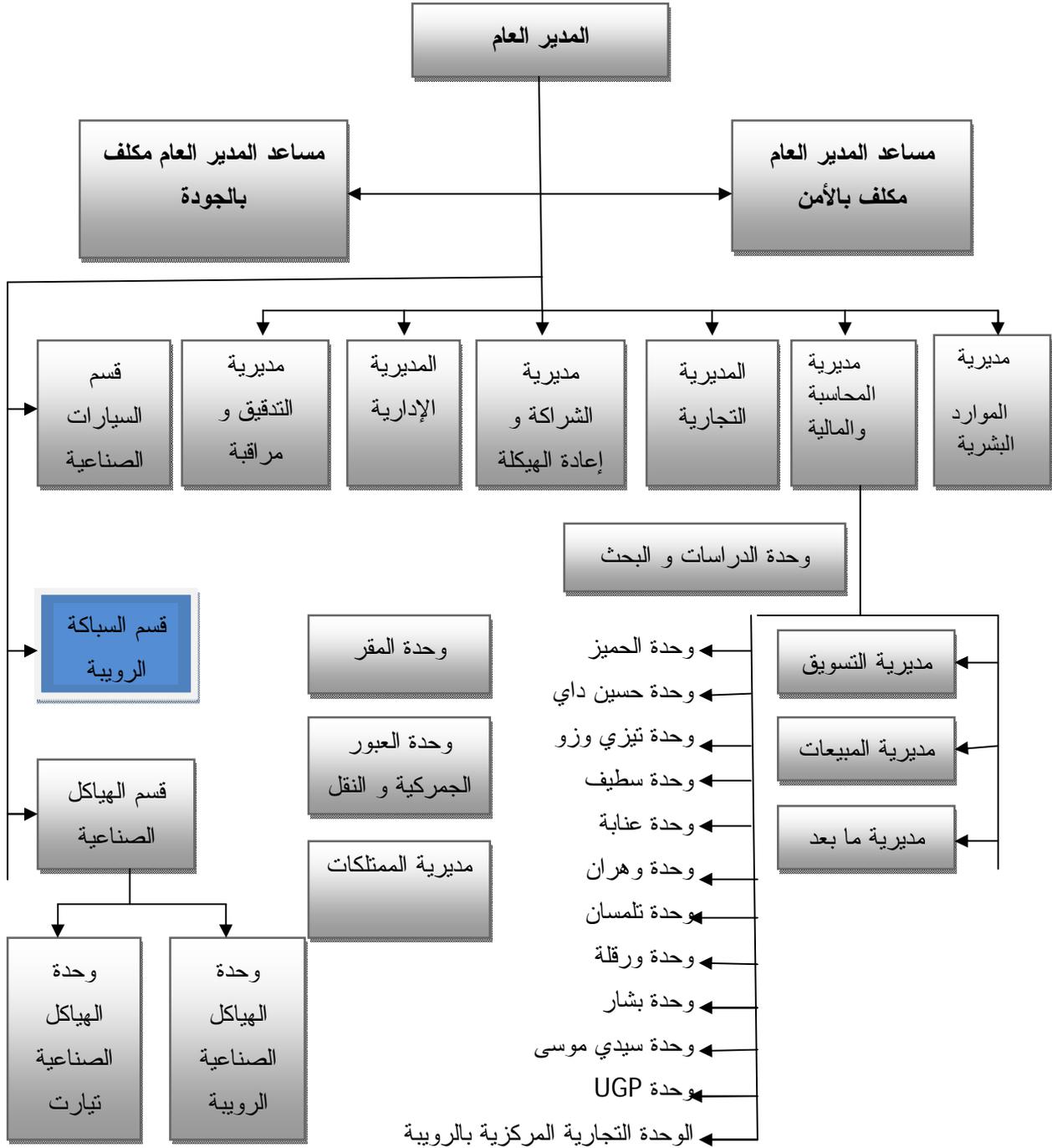
*ستة مراكز في وسط البلد

*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:

اولا: البيئة الداخلية

*الإمكانيات البشرية عدد العمال يبلغ حاليا حوالي 8112 عامل.

*الإمكانيات المادية (مباني-آلات ومعدات)

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

ثانيا: 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 (بسر اقل)و بالتالي

المؤسسة فقدت جزء من زبائنها.

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

لعملية الإنتاج

2-تحليل محيط المؤسسة :

اولا :المحيط الداخلي للمؤسسة:

ا-نقاط القوة:

*للمؤسسة سمعة جيدة على المستوى الوطني

*تتواجد بالمؤسسة شبكة توزيع هامة تتوفر على المستوى الوطني

*تنوع المنتجات

*نجاح المؤسسة في تعريف منتجاتها لخارج البلاد عن طريق الصالونات

*معرفة جيدة للمنتج الصناعي

*البنية المتينة التي تساعدها لتحقيق 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
 - * الإمكانيات 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 يتجاوز12 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-DAWEEO-HINO" FORD....."

رابعا : الحافلات الكبيرة والصغيرة : فالحافلات الاوروبية المنافسة هي "MAN-MERCEDES" SKANIA-VOLVO" فحين أن الحافلات الآسيوية المنافسة فهي " -HYUNDEY-ISUSI" NISSAN-JAC-YOYI-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 تتصدر المنتجات الأوروبية والأسبوية المكانة الرئيسية في السوق الوطنية فنجد مثلاً ان 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 او الشاحنات حتى ترضي زبائنها وتستطيع مواجهة المنافسين الجدد كما أنها ملزمة بإتباع 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 رضاء 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: التعريف بوحدة مسبكة الروبية

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

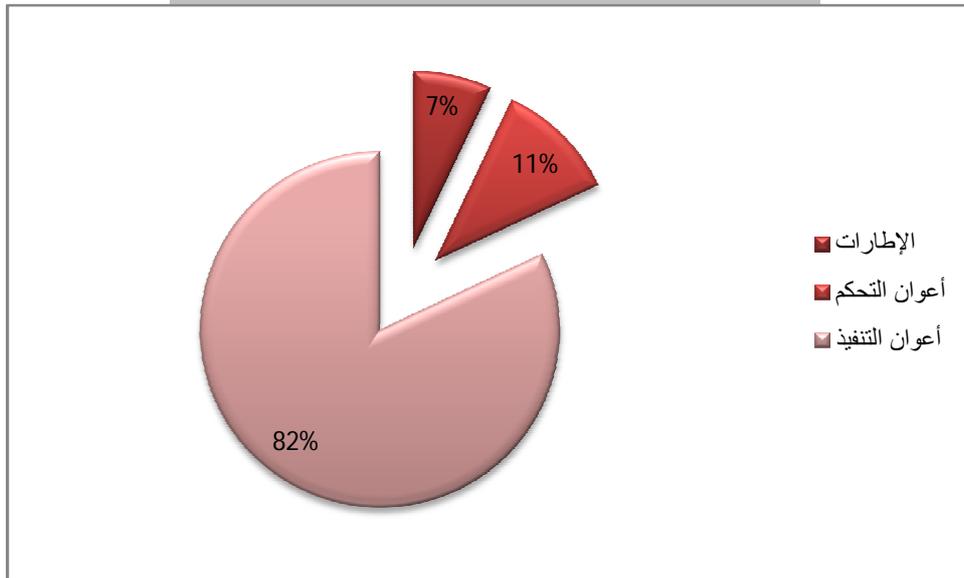
وحدة مسبكة الروبية هي وحدة مكلفة بصناعة غيار في طابع، وهذا بمزج معدنين ذائبين واللذان بعد عملية السبك، الصلابة، التبريد، وبعد كسر القالب يعطي قطعة ذات أشكال وأحجام. هذه الوحدة متواجدة في الوحدة الجنوبية لمركب السيارات الصناعية في المنطقة الصناعية: «رعاية - روبية» .

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 كالآتي:

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

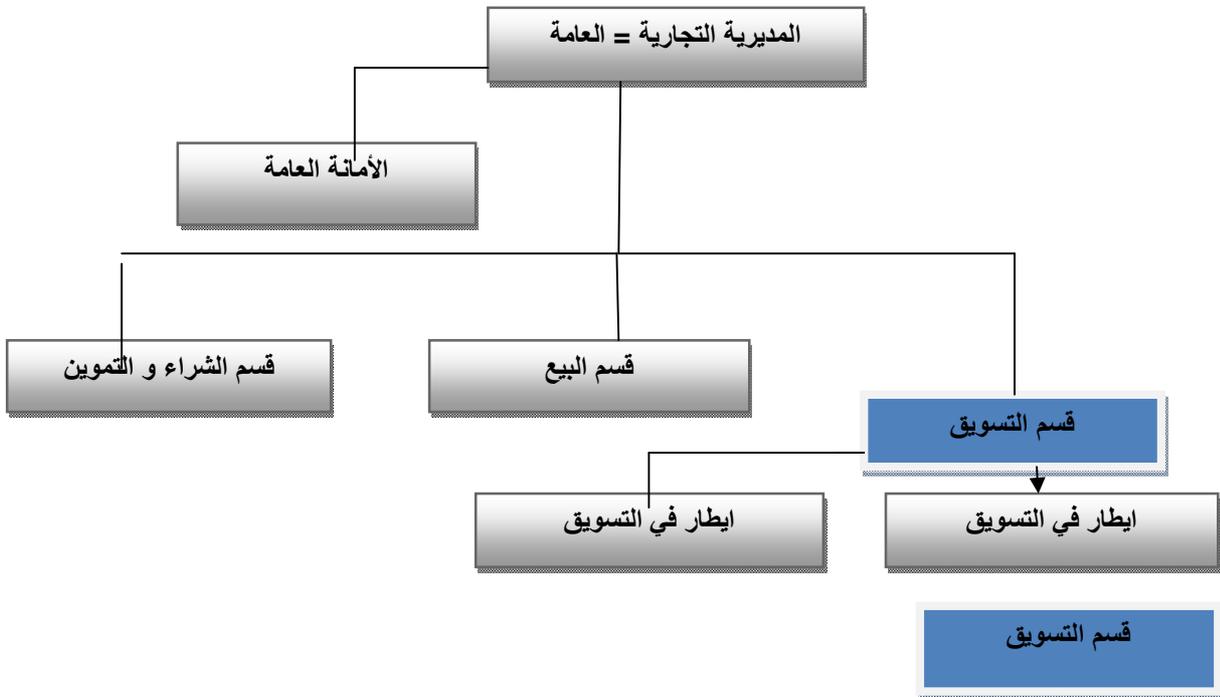
* الساعات المتواصلة: من الساعة 06:00 إلى غاية 10:00، ومن 10:30 إلى غاية 13:00. من 13:00 حتى 20:00 ومن 21:00 إلى غاية 06:00 .

المطلب الثاني : وظائف ومهام المسبكة

1- وظائف وأهداف المسبكة

تقسم أهداف المسبكة حسب كل وظيفة كما يلي:

الشكل-20- الهيكل التنظيمي لوحدة المسبكة لروبية. (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 الاحتماليين

*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 تسييرية

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 مسبكة الروبية

تعتبر السوق الصناعية سوق صغيرة من حيث الحجم وذلك لكونها لا تضم إلا شريحة فقط من المشتريين 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

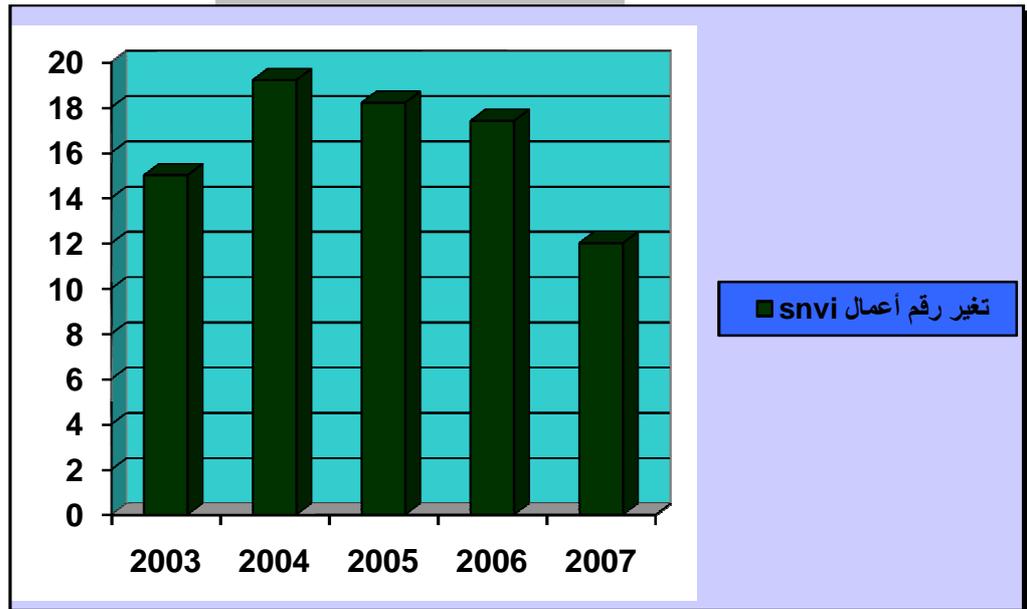
جدول -4- : تغير رقم أعمال المؤسسة خلال الفترة (2003-2007)

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 إلى 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 يقدرون 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-.

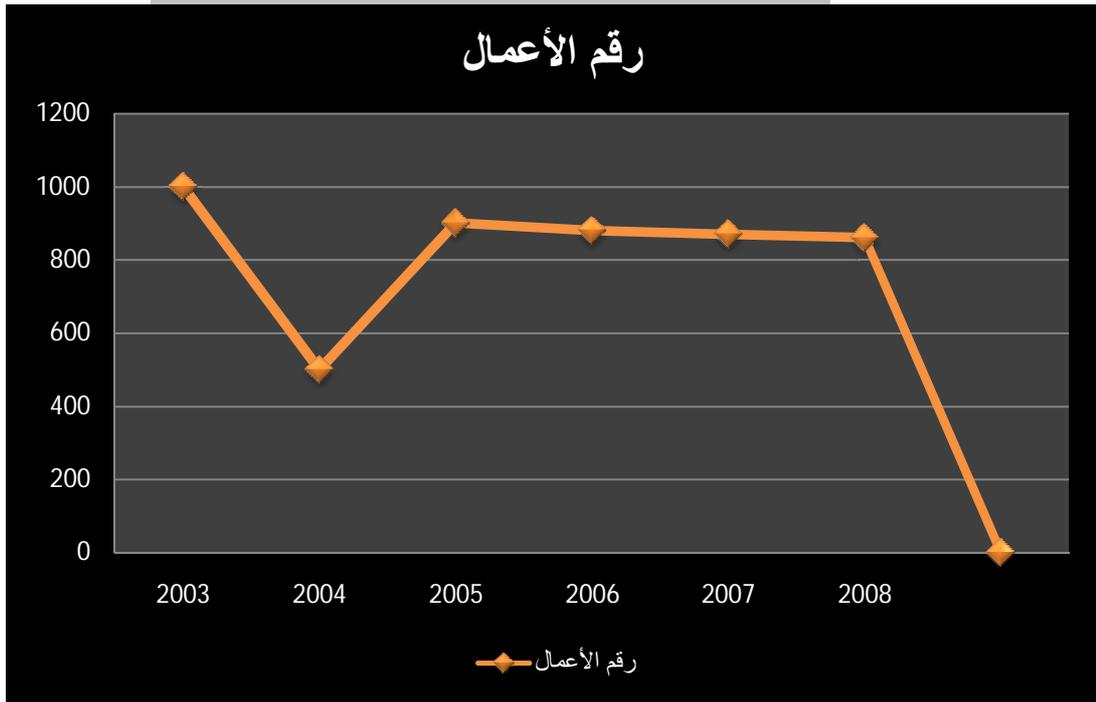
*عدم استجابتها للتغيرات التكنولوجية، أي عدم استغلال التكنولوجيا-.

*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 انخفاضا ملحوظا 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 الموافقة 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 الآخريين:** 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، وأيضا 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:

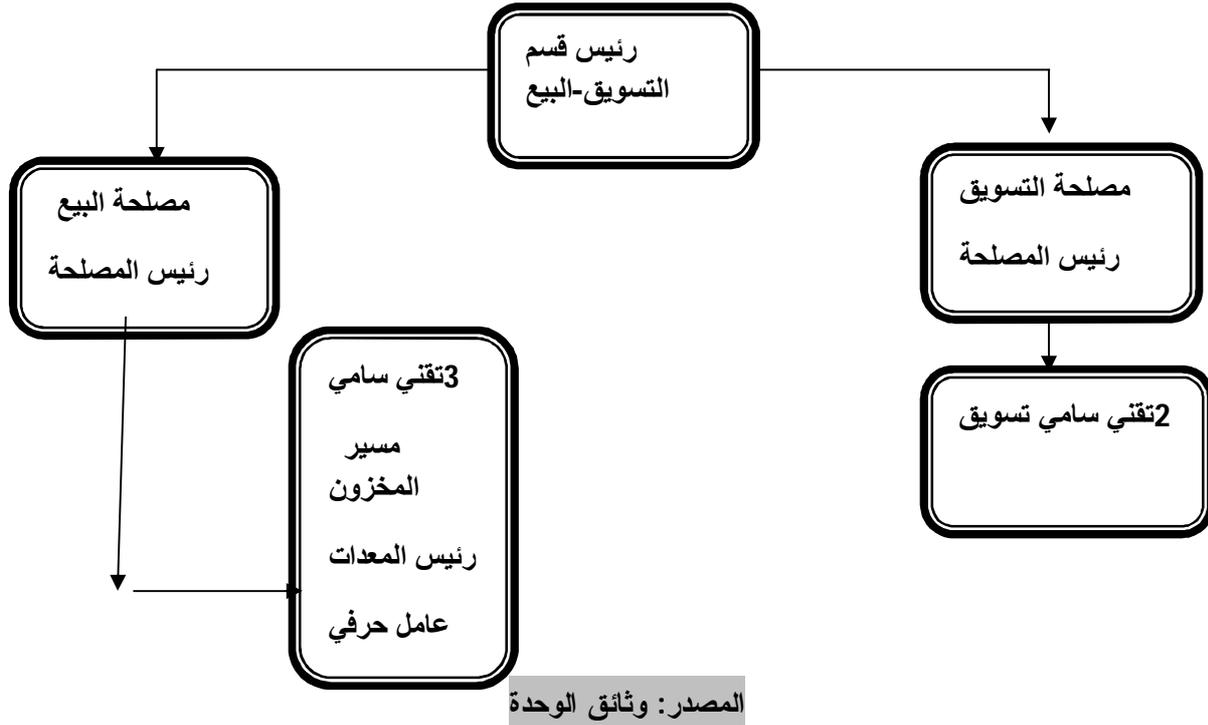
1- الهيكل التنظيمي لقوة البيع بوحدة المسبكة

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



اولا: المهام والوظائف

أ- 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

-تأمين البحث عن الزبائن الجدد

-تأمين التخطيط للمهام التجارية

-ربط مختلف الوظائف بقطاعها

ب- مصلحة البيع

المركز المهني1: 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

-تأمين 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 الطلبيات وفق احتياجات الزبائن

-معالجة احتياجات 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

-تأمين 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 .

*2تقني سامي في التسويق .

تتمثل وظائف هؤلاء فيما يلي:

* **خارجيا :** -تحديد الزبائن الجدد.

-المفاوضة مع الزبائن .

-الاتصال مع الزبائن .

* **داخليا :**-معالجة احتياجات 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.

1- التكوين الداخلي :إن تكوين رجال البيع في المسبكة (DFR) يتم على مستوى مركز التكوين بالروبية CFR لمدة تتراوح بين 3الى 6اشهر 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 الإطار العالي 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 = PRC+PRI

* 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 ان المسبكة في طريق الانفصال عن المؤسسة الام [انظر الملحق رقم 4]

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

ان طبيعة موضوع بحثنا هذا استلزمت منا القيام بدراسة استقصائية على مستوى وحدة المسبكة التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية لتدعيم النتائج المتوصل إليها واعتمدنا 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 اليه).

1-منهجية الدراسة الاستقصائية:

ارتأينا ان نقوم بتحديد الطريقة او 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

اولا :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 اما 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 الاستثمارات صالحة للتحليل.

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

١-القابلات الشخصية: مع اطارات المؤسسة قصد الاستفسار عن بعض جوانب البحث في المؤسسة

ب-الملاحظة: وذلك من خلال جمع المعلومات اللازمة عن طريق ملاحظة اسلوب 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 إطارات 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

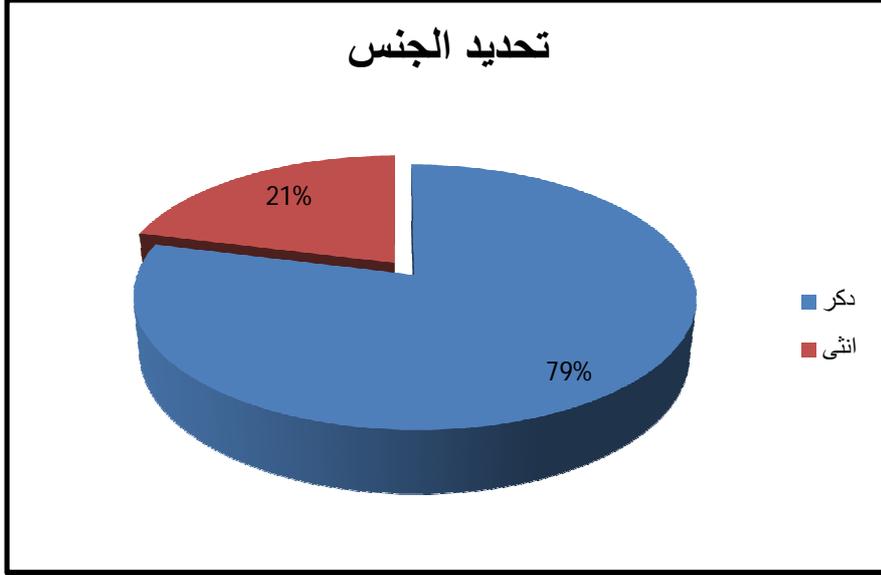
الجنس-السن-المنصب-الخبرة.

اولا :تحديد الجنس:

الجدول -6-تحديد الجنس

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

الشكل - 26 - العرض البياني لتحديد الجنس



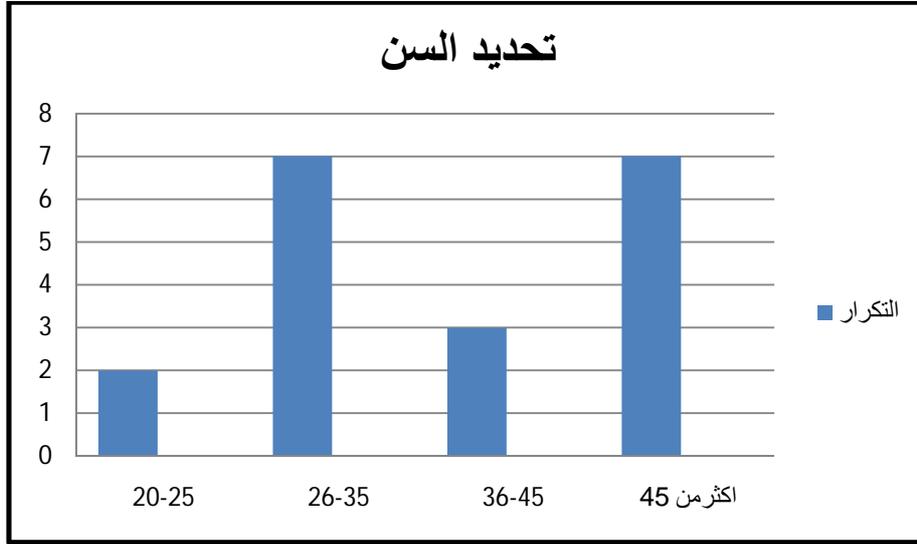
التعليق على النتائج : من خلال الجدول والعرض البياني يتبين لنا ان 78.94% من العينة هم رجال وهي نسبة معتبرة مقارنة مع النساء والتي بلغت نسبة 21.05%.

ثانيا : تحديد السن

الجدول -7- تحديد السن

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

الشكل -27- العرض البياني لتحديد السن



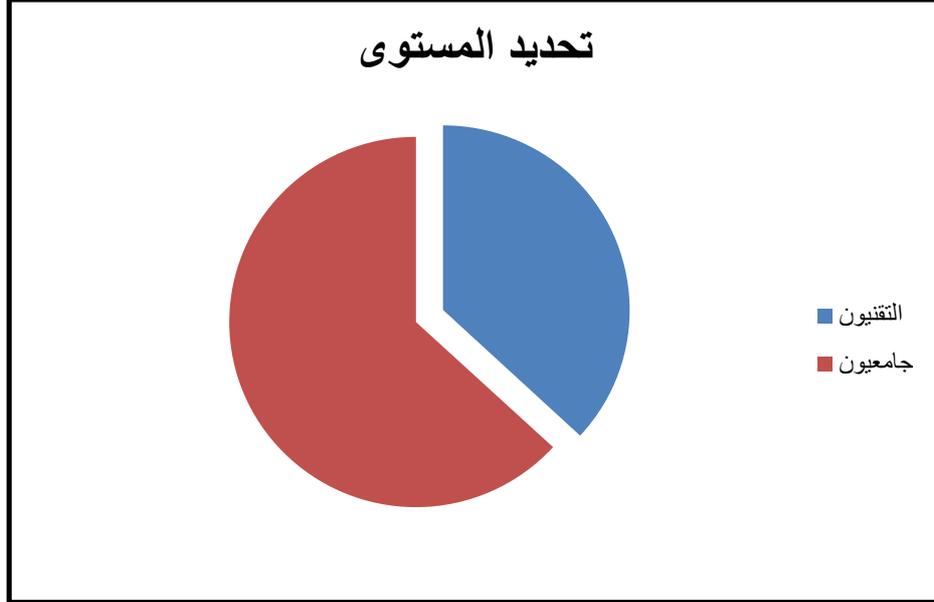
التعليق على النتائج: من خلال الجدول والعرض البياني يتبين لنا عدد الايطارات الذين تتراوح أعمارهم (26-35 سنة) وأكثر من 45 سنة يمثلون تقريبا نسبة متساوية 36.84% اما الفئة التي تتراوح اعمارها بين (36-45 سنة) فقد بلغت نسبة 15.78% فحين ان عدد الايطارات الشابة فهو ضئيل جدا حيث بلغ 10.52%.

ثالثًا : تحديد المنصب

الجدول -8-تحديد المنصب

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

الشكل -28-العرض البياني لتحديد المنصب



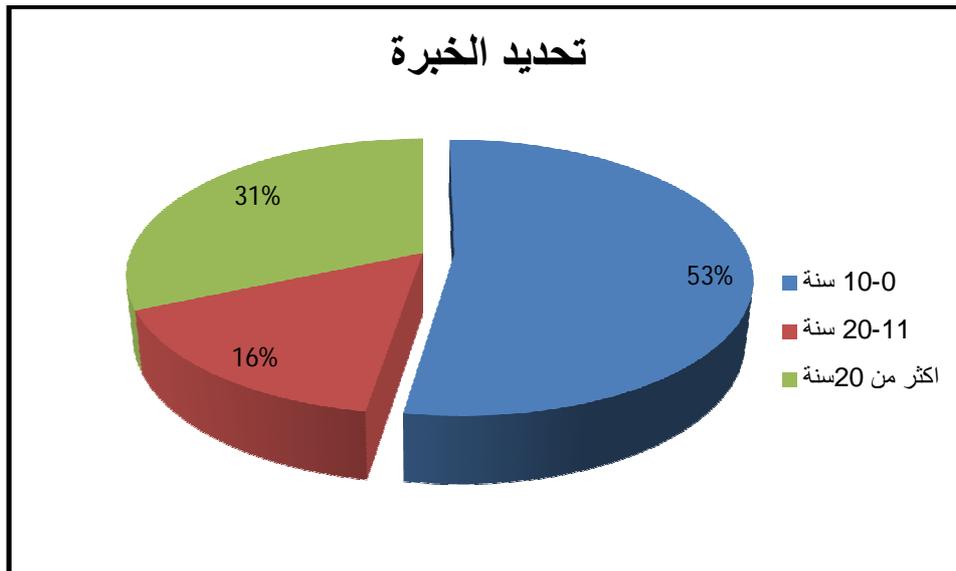
التعليق على النتائج: يبدو أن عدد الايطارات المتخرجة من الجامعة لها الحظ الأوفر من مناصب العمل حيث يتبين من الجدول والعرض البياني أنها فاقت نسبة 60% في حين ان فئة التقنيين لم تتجاوز 36.84% وهم الذين لم يحصلوا على شهادة جامعية ولديهم شهادات تقني سامي أو مستوى ثانوي.

رابعاً : تحديد الخبرة

الجدول -9 -تحديد الخبرة

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

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 (11-20 سنة) فقد بلغت نسبتهم 15.78%.

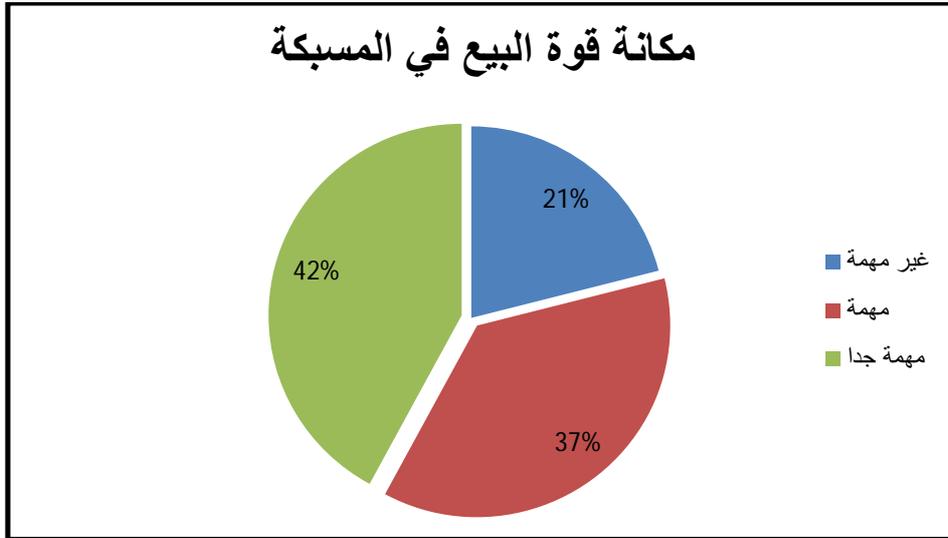
*تحليل ومعالجة الاسئلة:

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...مثلا أما الذين اعتبروا ان مكانة قوة البيع غير

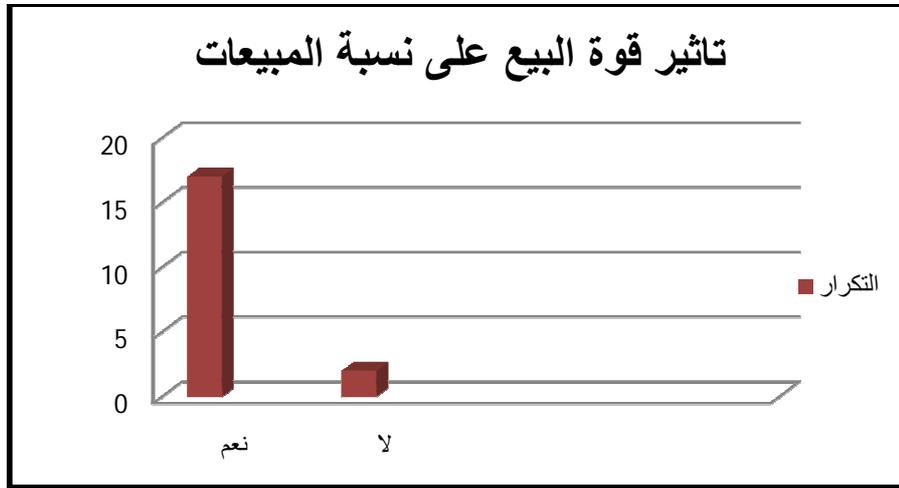
مهمة فهي نسبة ضعيفة قدرت ب4 إجابات وهي غير مبررة لان الكل يعلم أهمية قوة البيع في التسويق الحديث.

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



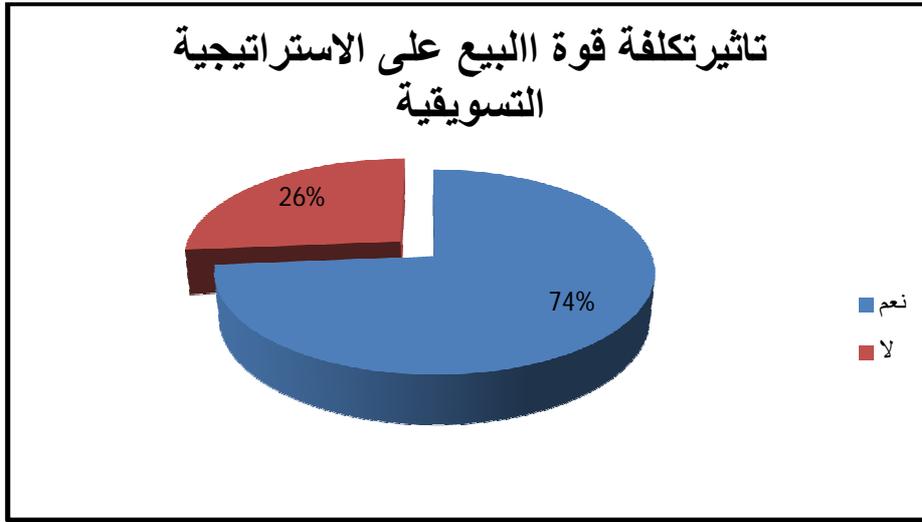
التعليق على النتائج: من خلال هذا السؤال نلاحظ أن أغلبية الإجابات ترى بان لقوة البيع تأثير على نسبة المبيعات في المسبكة بتكرار 17 مرة أي بنسبة 89.47 % وهي نتيجة مرتفعة أما الذين راو ان قوة البيع لا تؤثر على نسبة المبيعات فهم نسبة قليلة جدا بتكرارين فقط أي بنسبة 10.583 % ويبدو أن هؤلاء تناسوا التأثير الكبير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

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

الشكل -32- العرض البياني لنتائج السؤال الثالث



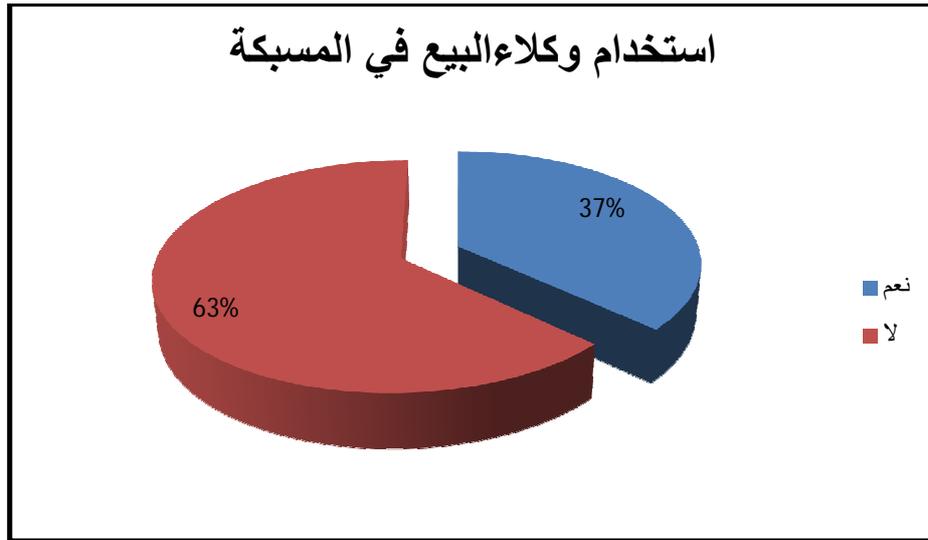
التعليق على النتائج : من خلال البيان نلاحظ ان عدد الذين اجابو بنعم تقارب 74 % من عينة الدراسة ونعتبر ان هذه النتيجة جيدة لانه غالبا ما تكون ارتفاع تكلفة قوة البيع عائق يواجه المؤسسات التي ترغب في تطبيق هذا العنصر ضمن سياستها الترويجية خاصة عندما تكون لدى هذه المؤسسة مشاكل مالية ام نسبة 26% الذين اجابوا 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

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

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.

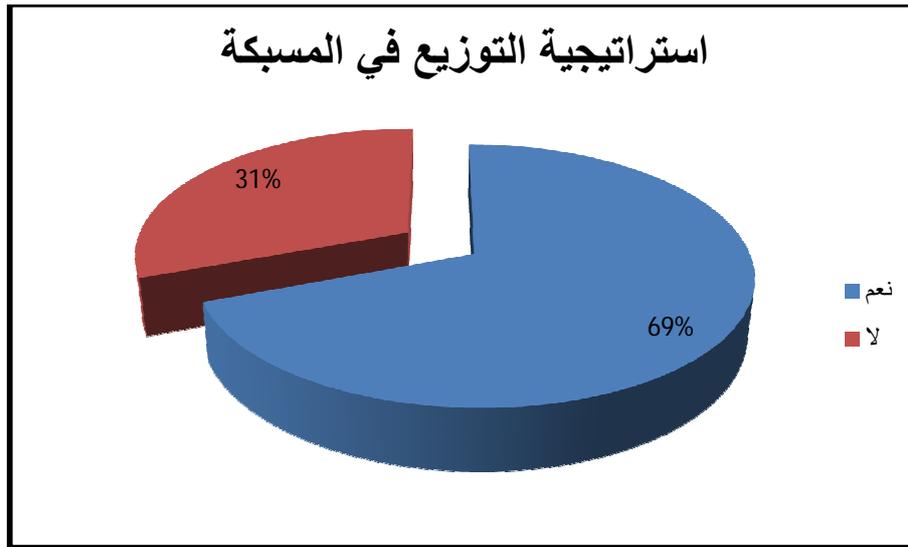
تحليل نتائج السؤال الخامس: تم طرح هذا السؤال بغض معرفة الإستراتيجية التوزيعية التي تتبعها المسبكة في توزيع منتجاتها وجاء السؤال مفتوحا وقد طرح بالشكل التالي: "ماهي نوع إستراتيجية التوزيع المتبعة من طرف المسبكة؟" وقد جاءت إجابات هذا السؤال في معظمها 68% بان السياسة المتبعة هي سياسة توزيع مباشرة أما البقية 31.58% فلم يحددوا إجابتهن 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 (بنعم أو لا)

الجدول -14- نتائج السؤال الخامس

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

الشكل -34- العرض البياني لنتائج السؤال الخامس



التعليق على النتائج: نلاحظ من خلال تحليل نتائج هذا السؤال أن النسبة الأكبر 69.23% ترى بان 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 ما فيها من فوائد اما النسبة الباقية 30.76% ترى بأنها إستراتيجية غير فعالة وهذا ما لا يتطابق ونتائج الدراسة النظرية.

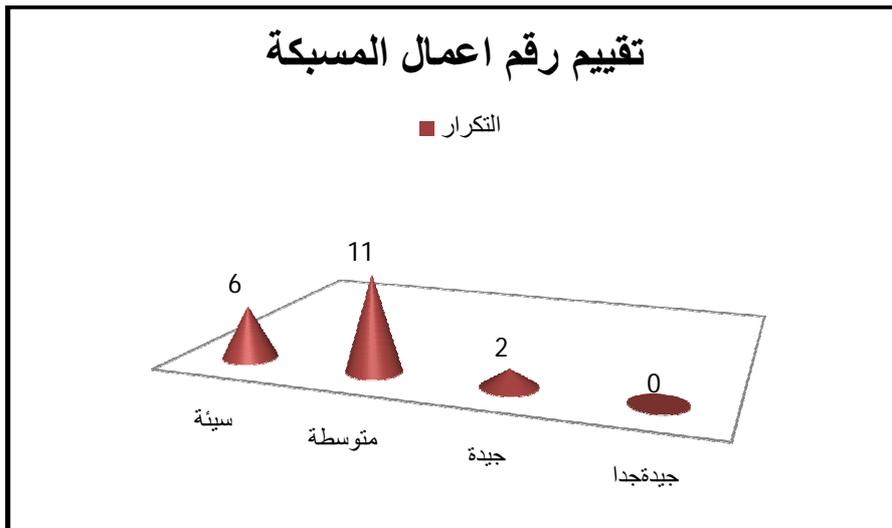
تحليل نتائج السؤال السادس: يهدف السؤال إلى معرفة مدى فعالية الإستراتيجية التوزيعية للمؤسسة من خلال تقييم رقم أعمال المسبكة بين سنة 2000-2010 وجاء السؤال كالتالي: "كيف يمكنكم تقييم

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

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

الشكل -35- العرض البياني لنتائج السؤال السابع



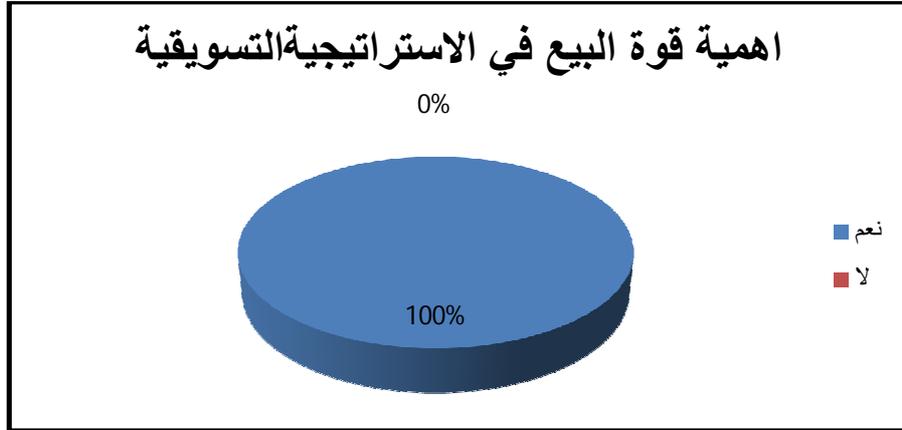
التعليق على النتائج: نلاحظ أن أكبر نسبة إجابة كانت في الاقتراح الثاني (متوسطة) بنسبة 57.9% وهذا ما يجعلنا نعتبر بان الإستراتيجية التوزيعية لم تكن بالفاعلية المطلوبة لتحسين رقم الأعمال اما النسبة الثانية فتعتقد بان رقم الأعمال كان سيئا بنسبة 31.58% وهو ما يساعد بشكل كبير نتائج الدراسة النظرية حول إستراتيجية 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

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

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



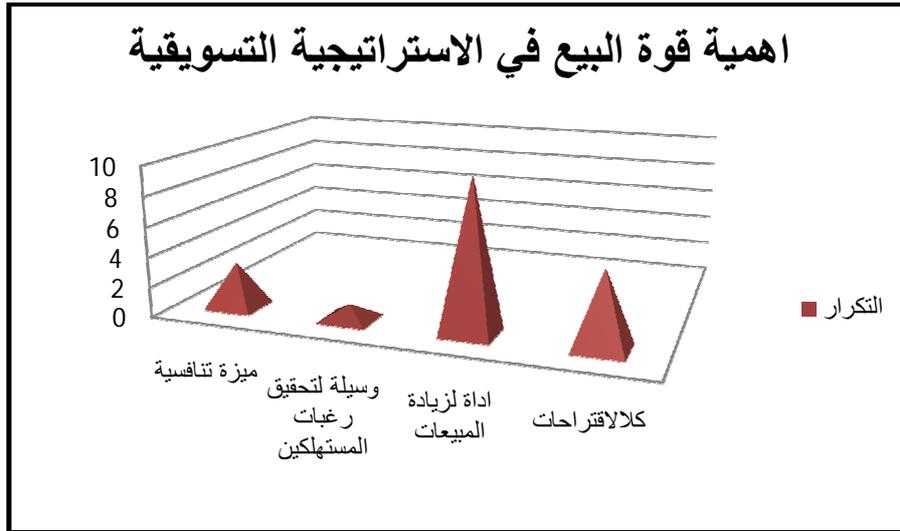
التعليق على النتائج : من خلال الشكل يتضح أن الكل يرى بان وجود قوة البيع هو شيء ضروري لنجاح الإستراتيجية التسويقية نظرا لعدة أسباب. وسنرى تبرير ذلك من خلال الإجابة على الجزء الثاني من السؤال.

تحليل نتائج الجزء الثاني من السؤال السابع: والنتائج التالية تبرز 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



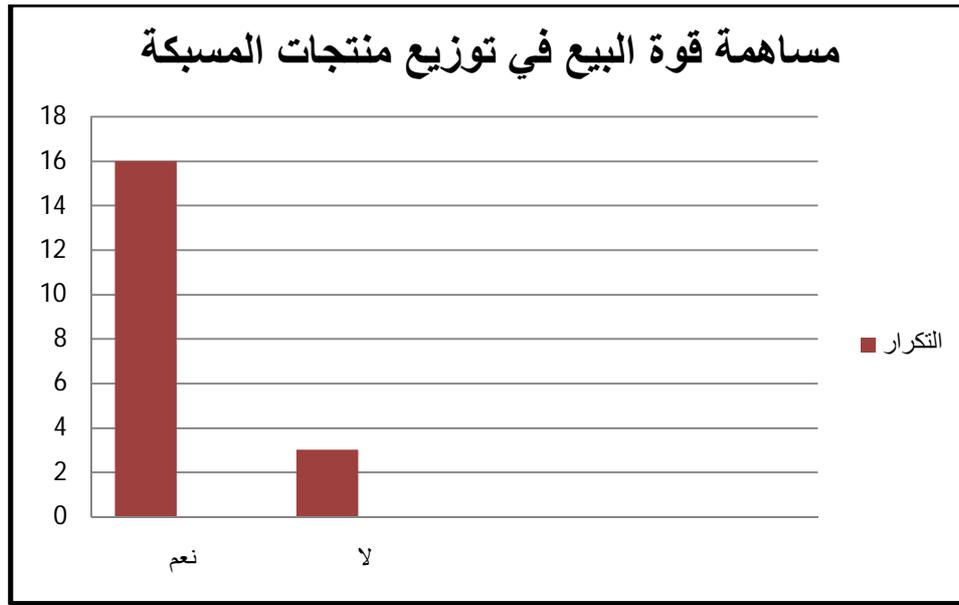
التعليق على النتائج : من خلال النتائج نلاحظ أن النسبة الأكبر من الايطارات 52.63% نرى أن قوة البيع هي أداة لزيادة المبيعات ويعتقد حوالي 26.31% ان قوة البيع هي تحقق كل الأسباب المذكورة مجتمعة ويرى 15.79% أنها ستحقق ميزة تنافسية ويرى 5.27% أنها وسيلة لتحقيق رغبات المستهلكين.

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

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

الشكل -38- العرض البياني لنتائج السؤال الثامن



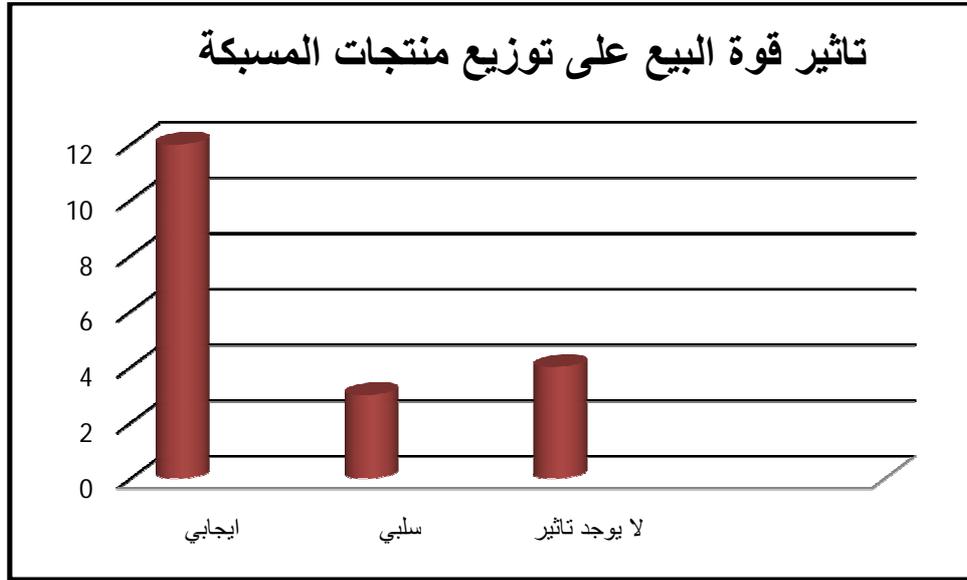
التعليق على النتائج: من خلال نتائج هذا الجدول نرى أن 84.2 % يعتقدون أن قوة البيع تساهم في زيادة توزيع منتجات المسبكة وهي نتيجة جيدة جدا مدعمة للنتائج النظرية التي وصلنا إليها بينما لم تتجاوز نسبة الذين أجابوا بلا 15.8%.

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: (ايجابي-سلبي-لايوجد تأثير) وكانت النتائج كالتالي:

الجدول -19- نتائج السؤال التاسع

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

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 ايجابي على التوزيع وهـا ما يؤكد نتائج السؤال ويوافق النتائج المتوصل إليها في الجزء النظري من الدراسة أما نسبة 21.05% ترى بأنه لا يوجد تأثير وهـا غير مبرر لان وجود قوة البيع في المؤسسة غالبا ما يؤدي إلى زيادة التوزيع أما النسبة الأقل 15.79% فتري بان

التأثير يكون سلبي وغالبا ما يكون التأثير سلبي بسبب ارتفاع تكلفة هذه الأخيرة والذي ربما يكون أكبر 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 الآخرون على المسبكة أن تعمل على تحسين إستراتيجية تسييرها ووضع إستراتيجية هادفة على المدى البعيد حتى تكون منافسة للمنتج الأجنبي. ويرى البعض الآخر أن عليها تحسين سياستها التسويقية والعمل على زيادة اشهارها من اجل تحقيق تعريف أكبر 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 الرئيسية 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 تولى 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 اجل 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 .



باعتبار أن المؤسسة هي النواة الرئيسية لأي اقتصاد في العالم، وجب على المؤسسة الجزائرية التفاعل مع كل التطورات الاقتصادية وكذا التكنولوجيا الحادثة في العالم والتغير في رغبات وأذواق المستهلكين، لذا أصبح من الضروري عليها الاهتمام بوظيفة التسويق والتي تعد من أهم وابرز الوظائف داخل المؤسسة وذلك بالاهتمام بعناصر المزيج التسويقي بداية بالمنتج، والتسعير، ثم الحملات الترويجية وصولاً إلى التوزيع مع مراعاة أن تكون هذه العناصر متناسقة ومتكاملة مع بقية وظائف المؤسسة.

فجوهر التسويق يظهر بالمزج الجيد بين مختلف عناصر المزيج التسويقي من جهة، وإحداث التوافق بين هذه العناصر وخصائص ومتطلبات السوق المستهدف من جهة أخرى. وعلى ضوء هذه المعطيات ركزنا دراستنا هذه على إبراز التأثير وكذا الدور الذي تلعبه قوة البيع والتي هي احد عناصر الترويج والذي هو بدوره هو احد عناصر المزيج التسويقي، والتوزيع الذي يعد العنصر الثالث من عناصر المزيج التسويقي. وقد انطلقنا في دراستنا هذه من مجموعة من الفرضيات والتي على أساسها وضعنا منهاجاً لدراسة وتحليل مختلف عناصر الموضوع وقد قادتنا هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج خلال الدراسة النظرية وكذا التطبيقية:

أولاً: نتائج القسم النظري:

1- إن العلاقة بين سياسات المزيج التسويقي الأربعة هي علاقة تأثير وتأثر فإقبال المستهلك على شراء منتج يتوقف على طبيعة المنتج سعره مدى تأثير النشاط الترويجي لتعريف المستهلك بالمنتج، وترغيبه في شرائه، بالإضافة إلى كيفية توزيعه وتوصيله إلى المستهلك.

2- إن الإستراتيجية التوزيعية مهمة جداً لأي مؤسسة إذ أنها تحرص على تقديم المنفعة المكانية والزمنية للمنتج، لذا يجب على المؤسسة أن تقوم بتحديد إستراتيجية توزيعية ناجحة وفعالة تتلاءم وطبيعة منتجاتها وإمكاناتها وكذا أهدافها التي ترغب في تحقيقها.

3- إن امتلاك المؤسسة لقوة بيع كفئة وفعالة يجعل من سياستها الترويجية فعالة تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية عالية رغم ارتفاع تكلفة قوة البيع .

4- إن قوة البيع عبارة عن قناة توزيعية إذ أنها الطريق الذي يستعمله المنتج من أجل الوصول إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي، وعليه نستطيع القول أن قوة البيع الفعالة هي التي تساهم في خلق إستراتيجية توزيعية ناجحة وفعالة.

5- إن تأثير قوة البيع على توزيع المنتجات الصناعية هو تأثير ايجابي خاصة إذا كانت المؤسسة تحتوي قوة البيع كفئة ومدربة، وبالعدد الكافي ولا يتحقق هذا إلا إذا كانت المؤسسة تملك إمكانيات مالية ضخمة.

ثانيا : نتائج القسم التطبيقي

1- تبين لنا أن الوحدة تعتمد على سياسة الاتصال المباشر مع الزبائن بحيث تعتمد على وسائل تقليدية في ترويج منتجاتها كالمعارض والمقابلة الشخصية، وعدم تخصيصها لميزانية تدعم بها عملية الاتصال بالزبائن كما أنها تعتمد على الهاتف والفاكس فقط.

2- إن اقتصر الوحدة على المعارض والصالونات الدولية والوطنية وبعض الجرائد في الإعلان وعدم توفير الانترنت في قسم التسويق يجعل إستراتيجية الترويج غير فعالة ولا تسمح بخلق مزايا تنافسية.

3- اعتماد المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية كغيرها من المؤسسات الجزائرية على مبدأ الحماية الحكومية في تصريف منتجاتها إلى المؤسسات العمومية والذي يشكل معظم أسواقها.

4- عدم توفر المؤسسة على سياسات توظيف هادفة بحيث لم تهتم بخلق وتكوين ايطارات مستقبلية من أجل خلق ايطارات المتقاعدة وهذا ما أدى إلى عدم وجود يد عاملة ذات نوعية ومؤهلة من أجل تكوين قوة بيعية فعالة.

5- ان إهمال المؤسسة للسياسة التسويقية وكذا عدم تنافسية المنتج لباقي المنتجات، جعل المؤسسة في وضعية تنافسية حرجة.

ثالثا : التوصيات والاقتراحات

- 1-وضع إستراتيجية توزيعية فعالة ومتنوعة بدل اعتمادها على التوزيع المباشر الذي يرفع من تكلفة التوزيع.
- 2-الاهتمام بالأسواق الخارجية والعمل على جذبها حيث أن المسبكة اليوم تركز جل اهتمامها على تمويل المؤسسة الأم.
- 3-العمل على خلق قوة بيعية مؤهلة وكفئة وذلك بتخصيص ميزانية خاصة لقوة البيع بالمسبكة.
- 4-وضع إستراتيجية تسويقية ناجعة وفعالة من خلال القيام ببحوث تسويقية مواكبة للتطور وكذا سياسة ترويجية فعالة.
- 5-تغيير الإستراتيجية من إستراتيجية اجتماعية إلى إستراتيجية السوق

وعليه يمكن القول أن للمسبكة طريقين عليها الخيار من بينهما للوصول إلى تحقيق أهدافها إما تقوم بتطوير نشاطاتها التوزيعية وذلك باعتمادها على الوسطاء في توزيع منتجاتها(قناة غير مباشرة) وإما تقوم بتكوين قوة بيعية قادرة على الاتصال بالزبون بأحدث التقنيات المتوفرة وامتلاكها لثقافة بيعية تمكنها من إيصال كل المعلومات الخاصة بالمنتج للمشتري الصناعي. وهكذا تضمن الوحدة توزيع منتجاتها بسرعة وبكميات يرغب فيها الزبائن

رابعا : الآفاق المستقبلية

رغم الوضعية السيئة التي تمر بها وحدة المسبكة جعل الحكومة وباعتبارها المساهم الرئيسي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية تقوم بعدة إجراءات تفتح عدة آفاق مستقبلية للمؤسسة منها :

- 1-مسح ديون المؤسسة لدى خزينة الدولة وتخصيص ميزانية ضخمة من أجل التطوير تفوق 12.45 مليار دولار.
- 2-اعتماد المؤسسة إستراتيجية النمو عن طريق الشراكة مع مؤسسات أجنبية كبيرة الشركات امن اجل استيراد التقنية اللازمة لجعل منتج المؤسسة ذو نوعية تجعل من منتجات منافس للمنتج الأجنبي
- 3-ان وحدة مسبكة الروبية في طريق الانفصال عن المؤسسة الأم.

خامسا: افاق البحث

وفي الأخير، تبقى هذه المذكرة مجرد بداية لمن يهتمم البحث والتخصص في مجال التسويق وعليه فهناك عدة مواضيع يمكن أن تتناولها البحوث المستقبلية :

-دراسة اثر قوة البيع على الإستراتيجية الترويجية للمؤسسة.

-دراسة حالة المؤسسات الجزائرية من اجل الوقوف على الأهمية التي توليها للتسويق بصفة عامة والترويج بصفة خاصة.

-دراسة تأثير الوسائل الترويجية للمؤسسة على سلوك الزبائن.

-دور السياسة التسويقية في تحقيق الأهداف المرجوة مستقبلا من طرف المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية :

❖ الكتب

- 1- احمد شاكر العسكري: التسويق مدخل استراتيجي، بدون طبعة، دار الشروق، عمان، 2000
- 2- إسماعيل السيد: التسويق، الدار الجامعية، بدون طبعة، القاهرة، . 2004
- 3- إسماعيل السيد: الإعلان ودوره في النشاط الترويجي ، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 2001
- 4- بشير العلاق وآخرون: تسويق الخدمات، بدون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007
- 5- توفيق محمد عبد المحسن: التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، بدون طبعة ،دار الهضاب، 2001
- 6- ردينة عثمان يوسف: تكنولوجيا التسويق، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2004
- 7- عبد السلام أبو قحف: التسويق الدولي، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإبراهيمية، القاهرة، 2007
- 8- عبد السلام أبو قحف: أساسيات التسويق، بدون طبعة، مؤسسة الشباب للنشر والتوزيع، جامعة الإسكندرية مصر ، 1998
- 9- عمر وصفي عقيل وآخرون: مبادئ التسويق، بدون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996
- 10- عصام الدين أمين أبو علقة: "التوزيع" المفاهيم ،الاستراتيجيات، العمليات، النظرية والتطبيق"، الجزء الثاني تسويق متقدم، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، 2002
- 11- محمد أمين السيد علي: أسس التسويق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، بدون طبعة، مصر
- 12- محمد إبراهيم عبيدات: مبادئ التسويق مدخل سلوكي ، بدون طبعة ، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1989

- 13- محمد فريد الصحن: التسويق، بدون طبعة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003
- 14- محمد فريد الصحن: مدخل تطبيقي لفعاليات القرارات التسويقية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 1998
- 15- محمد فريد الصحن: ادارة التسويق، بدون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1996
- 16- محمد سعيد عبد الفتاح: التسويق: المكتب العربي الحديث، الطبعة 5، 1990
- 17- محمود الصميدعي: وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث مدخل شامل، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007
- 18- محمود الصميدعي: استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، بدون طبعة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
- 19- ناظم حيدر: المدخل إلى دراسة التسويق، الطبعة الثانية، مطبعة جامعة دمشق، سوريا، 1964
- 20- نفيسة باشري: إدارة المبيعات، بدون طبعة، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1996
- 21- فريد عبد الفتاح زين الدين: تخطيط ومراقبة الإنتاج، بدون طبعة، دار النهضة العربية، مصر، 1997
- 22- هاني الضمور: إدارة قنوات التوزيع، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999
- 23- هاني حامد الضمور: إدارة قنوات التوزيع، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002
- 24- هناء عبد الحليم سعيد: إدارة التسويق، بدون طبعة، جامعة القاهرة، مصر، 1993

❖ المذكرات والرسائل:

1. حميدة مختار: مذكرة ليسانس في العلوم التجارية، بعنوان: اثر نظام التوزيع على

المبيعات، المعهد الوطني للتجارة بين عكنون، 1993

2. قاسم موسى وآخرون: مذكرة ليسانس بعنوان: دور الترويج في رفع مبيعات المؤسسة
،جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2010-2009 .

❖ المواقع الالكترونية:

1. <http://ta3lim.com/montada/archive/index-hph5651.htm>
2. <http://etudiantdz.net> hbh2011 (منتدى طلبة الجزائر)
3. <http://www.science collector.com>

II. المراجع باللغة الأجنبية :

❖ الكتب:

- 1-BOON EAND KURTZ,D1986, CONTEMPORANG MARKETING ,5TH EDITION (THE ORG D'ENPRESS,NY)
- 2-JAQUES L'ENDREVIE, FRANCOIR PHELIZEN-JEAN,DICTIONNAIRE D'ECONOMICA,4eme EDITION
- 3-JAQUES L'ENDREVIE, MARKATOR,DALLOZ,PARIS,EDITION 5,1997
- 4-KENNELH B HEAS HOW TO DEVELOP SUCCEFULSALESMEN,NEW YORK MC GRAW ,HILL Inc1957
- 5-LINDON ET LENDREVIE ,MARKETING ,4eme EDITIO ,DALLOZ,1994
- 6-MRYENE, LES CHOIX TECHNOLOGIQUE POUR L'ENTREPRISE TECHNIQUE ET DOCUMENTATION LIVISIER ,1987
- 7-PHELPHER ET JORZANICE, MARKETING, VUIBERT GESTION,1998
- 8-PHILIP KOTLER & BERNARD DUBOIS ,MARKETING ANAGEMENT ,8 eme EDITION PARIS 1994
- 9-PRIDEW&FERELL.O.1987,"MARKETING,BASIC CONCEPT DICISION " (HAUGLITON MIFFLIN CO BOSTON)
- 10-YVES CHIROUZE, LE MARKETING TOME 2,EDITION OPU, 1990

الملاحق

إستبيان موجه إلى إطارات التسويق بمسبكة الروبية

مدرسة الدراسات العليا التجارية

يسعدنا أن تكون هذه القائمة الاستقصائية بين أيديكم ونفيدكم أن الطالبين "قادة حنان - كبير حميدة" تقومان بدراسة ميدانية لإعداد مذكرة ليسانس (تخصص إدارة أعمال) حول "دراسة وتحليل اثر قوة البيع على توزيع المنتجات الصناعية" دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

ولان آراؤكم وانطباعاتكم ذات أهمية بالغة في نجاح الدراسة نأمل أن تتكرموا بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بكل صراحة علما أن ما تدلون به من بيانات سيحاط بالسرية التامة ولن يستخدم إلا لإغراض البحث العلمي.

شكرا جزيلاً على تعاونكم

ملاحظة : ضع علامة (x) في خانة الإجابة التي تراها مناسبة.

1- ماهي مكانة قوة البيع في المسبكة؟

غير مهمة مهمة مهمة جدا

2- هل غياب قوة البيع في المسبكة يؤثر على نسبة المبيعات؟

نعم لا

3- هل تعتبر ارتفاع تكلفة قوة البيع عائق يمنع المسبكة من استخدامها ضمن استراتيجيتها التسويقية؟

نعم لا

4- هل لديكم وكلاء لبيع منتجاتكم؟

نعم لا

5- ماهي نوع إستراتيجية التوزيع المتبعة من طرف المسبكة؟

.....

- في رأيكم هل هي فعالة؟

نعم لا

6- كيف يمكنكم تقييم رقم أعمال المؤسسة بين سنة 2000 - 2010 ؟

سيئة متوسطة جيدة جيدة جدا

7- هل وجود قوة البيع في المؤسسة هو شيء ضروري لنجاح إستراتيجيتها التسويقية ؟

نعم لا

إذا كان نعم لأنها

ستحقق ميزة تنافسية أداة لزيادة المبيعات

وسيلة لتحقيق رغبات المستهلكين كل الاقتراحات.

8- هل يمكن لقوة البيع أن تساهم في زيادة توزيع منتجات المسبكة ؟

نعم لا

9- باعتبار أن قوة البيع عامل من عوامل الترويج والتوزيع عامل من عوامل المزيج التسويقي. فما

هو تأثير قوة البيع على توزيع المنتجات في المسبكة ؟

ايجابي سلبي لا يوجد تأثير.

10- في رأيكم ماذا ينقص وحدة مسبكة الروبية للاحتفاظ بمكانتها في السوق الوطنية والتوجه نحو

السوق الدولية ؟

.....
.....

معلومات شخصية:

الجنس: ذكر أنثى

السن: (25-20) (35-26) (45-36) (أكثر من 45)

المنصب: المستوى الدراسي:

الخبرة:

De qualité
Solide
Puissant
Durable
Efficace
Performant
Robuste
Confortable et sécurisé

Nous sommes votre partenaire idéal pour répondre à votre préoccupation de l'heure.

Nous vous proposons notre gamme de produits répartis en quatre (04) différentes gammes. Cliquez sur une gamme désirée pour plus de détails sur les catégories de véhicule qui la constitue





VEHICULES SPECIAUX

جدول المحتويات

جدول المحتويات:

المقدمة العامة	1
الفصل الأول: إستراتيجية التوزيع في مؤسسة إنتاجية	
تمهيد	1
المبحث الأول : ماهية التوزيع وتركيب قنوات التوزيعية.....	2
المطلب الأول: مفهوم ،أهداف، وأهمية التوزيع.....	2
المطلب الثاني: مفهوم وأنواع قنوات التوزيع	5
المطلب الثالث: كثافة التوزيع.....	8
المبحث الثاني:مؤسسات التوزيع	10
المطلب الأول: مؤسسة البيع بالتجزئة.....	10
المطلب الثاني:مؤسسة البيع بالجملة	12
المطلب الثالث:الوكلاء والسماسة.....	16
المبحث الثالث:تنظيم وإدارة قنوات التوزيع.....	18
المطلب الأول: تنظيم قنوات التنظيم	18
المطلب الثاني:إدارة الصراع داخل قنوات التوزيع	19
المطلب الثالث:إدارة التوزيع المادي.....	22
خلاصة الفصل الأول.....	28

الفصل الثاني: قوة البيع, أهميتها, وطرق تفعيلها،

- تمهيد..... 29
- المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول قوة البيع..... 30
- المطلب الأول : تعريف وأهمية قوة البيع 30
- المطلب الثاني : طبيعة وأهداف قوة البيع 31
- المطلب الثالث : وظيفة قوة البيع والأنشطة المسندة لها..... 33
- المبحث الثاني :أسس تنظيم قوة البيع 35
- المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لقوة البيع 35
- المطلب الثاني :تخصص قوة البيع..... 36
- المطلب الثالث :حجم قوة البيع 38
- المبحث الثالث:إدارة القوة البيعية 41
- المطلب الأول : اختيار رجال البيع..... 41
- المطلب الثاني : تدريب رجال البيع 44
- المطلب الثالث :مكافأة رجال البيع وتحفيزهم 47
- خلاصة الفصل الثاني 50

الفصل الثالث: اثر قوة البيع على توزيع المنتجات الصناعية

- تمهيد..... 52
- المبحث الأول: نظرة حول مكانة قوة البيع والتوزيع في التسويق 53
- المطلب الأول: أهمية وظائف وأهداف قوة البيع في التسويق 53
- المطلب الثاني: قوة البيع والتوزيع في إستراتيجية التسويق والمزيج التسويقي..... 55
- المطلب الثالث: اثر المزيج الترويجي على المزيج التسويقي..... 59
- المبحث الثاني: قوة البيع و قناة التوزيع 60
- المطلب الاول: اختيار رجال البيع كمنفذ للتوزيع..... 60
- المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في اختيار رجال البيع كمنفذ للتوزيع..... 64
- المطلب الثالث: قوة البيع وادارة قنوات التوزيع..... 66
- المبحث الثالث: قوة البيع وتوزيع المنتجات الصناعية 69
- المطلب الأول: توزيع المنتجات الصناعية 69
- المطلب الثاني: أهمية قوة البيع في توزيع المنتجات الصناعية..... 72
- المطلب الثالث: تقييم دور قوة البيع في توزيع المنتجات الصناعية 73
- خلاصة الفصل الثالث..... 76

الفصل الرابع: قوة البيع كأداة لتوزيع منتجات المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

تمهيد.....	77
المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية	78
المطلب الأول:التعريف بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية	78
المطلب الثاني:دراسة بيئة المؤسسة وتحليل المحيط الداخلي والخارجي.....	83
المطلب الثالث:دراسة الوضعية التنافسية للمؤسسة.....	85
المبحث الثاني:تقديم عام لوحدة مسبكة الرويبة.....	87
المطلب الاول: تعريف الوحدة.....	87
المطلب الثاني: اهداف ومهام الوحدة	88
المطلب الثالث: نظرة حول التسويق بالوحدة	89
المبحث الثالث:اثر قوة البيع على توزيع منتجات وحدة المسبكة.....	93
المطلب الأول: دراسة إستراتيجية التوزيع بالوحدة.....	93
المطلب الثاني:دراسة أسس تنظيم قوة البيع بالمسبكة.....	94
المطلب الثالث: .الايطار العام للدراسة الاستقصائية.....	99
خلاصة الفصل الرابع.....	117
الخاتمة العامة	118

