



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلة
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : / 2014

قسم : العلوم الإقتصادية والتجارية
ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير
الشعبة: علوم تجارية
التخصص : تسويق

مذكرة بعنوان:

إدارة النشاط التوزيعي وتأثيرها على المبيعات في المؤسسة الصناعية
دراسة حالة : المؤسسة الصناعية sonaric وحدة فرجية - ميلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية (ل.م.د.)
تخصص " تسويق "

إشراف الأستاذ (ة):

بن سبع إلياس

إعداد الطلبة:

- بن جابر ياسين
- بو جريو بلال
- غيموز ياسين

السنة الجامعية: 2014/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ

وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَهْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ

عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ

مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ

عَنَّا وَاعْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ }

{البقرة/286}

صدق الله العظيم.

شكر و عرفان بِشَرِّهِ اللهُ الرَّحْمَنُ الرَّحِيمُ

قال الله تعالى:

(ولأن شكرتم لأزيد نكم)

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

(من لم يشكر الناس لم يشكر الله)

الحمد والشكر لله الذي وفقنا بتوفيقه و أعاننا بعونه

إلى حسن التوكل عليه لإنجاز هذا العمل فنسأله عز وجل أن يتقبله منا
ويجعله لنا في ميزان حسناتنا ويجد في نفوس المطلعين عليه راحة واطمئنان
وأن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه.

- آمين -

فنتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد

وعمل معنا بنزاهة وصدق من زملاء وأساتذة - أعانهم الله -

جزيل الشكر وعظيم الامتنان والتقدير إلى الأستاذ المشرف:

بن سبع إلياس الذي أمدتنا يد العون ولم تبخل علينا بتوجيهاتها و نصائحها القيمة

- جزاها الله خيراً -

- آمين -

غيموز ياسين
بو جريو بلال
بن جابر ياسين

خاصة دفعة:

2014



الإهداء

لن يكون إهدائنا إلا عرفاننا بالجميل
لمن كان لهم الفضل في ما وصلنا اليه الى روضة العز
و غصن المحبة الى من كانوا لنا مصباح النور و مثال الكرامة
الى شموع العمر، الى رمز شموخنا الى **الوالدين الكريمين محمد و زهية**
و الأخت سارة
إلى كل الأساتدة الذين لم يخلوا علينا من معلوماتهم القيّمة، إلى كل
الأصدقاء وخاصة **بلال - ياسين - أمين - يحيى - فاتح**

إلى كل من يحمل لقب: غيموز
إلى كل من في قلوبنا ونسبهم قلمنا.

عن الطالب :

❖ **غيموز ياسين**

مقدمة عامة

إشكالية البحث

5	* الفصل الأول : أساسيات في التوزيع.....
5	* تمهيد.....
6	* المبحث الأول: نشأة وتطور وظيفة التوزيع.....
7	- المطلب الأول : تعريف التوزيع و الإستراتيجية.....
9	- المطلب الثاني : أهمية وأهداف التوزيع.....
10	- المطلب الثالث : وظائف التوزيع والأشكال المختلفة للوسطاء.....
19	* المبحث الثاني : بنية إستراتيجية التوزيع.....
19	- المطلب الأول : تشكيل نظم التوزيع وإستراتيجية التوزيع.....
22	- المطلب الثاني : مديات واحتياجات التوزيع.....
27	- المطلب الثالث : إستراتيجية التوزيع المادي.....
36	* المبحث الثالث : قنوات التوزيع.....
36	- المطلب الأول : مفهوم قنوات التوزيع وأنواعها.....
38	- المطلب الثاني : مزايا وعيوب قنوات التوزيع.....
41	- المطلب الثالث : أسس اختيار قنوات التوزيع و معايير تقسيمه.....
47	- خلاصة الفصل.....

* الفصل الثاني : دور التوزيع في تنمية قوة المبيعات

49	تمهيد :
49	* المبحث الأول : مقدمة في إدارة المبيعات.....
49	- المطلب الأول: مفهوم في إدارة المبيعات
51	- المطلب الثاني: تنظيم إدارة المبيعات.....
55	- المطلب الثالث : وظيفة مدير المبيعات.....
58	* المبحث الثاني : إدارة و تنمية القوة البيعية.....
58	تمهيد
58	-المطلب الأول : البيع الشخصي.....
70	-المطلب الثاني: اختيار و تعيين مندوب البيع ، تعويضه ومكافآته.....

77	-المطلب الثالث : تنمية مهارات مندوبين البيع.....
82	*المبحث الثالث: تخطيط المبيعات.....
82	-المطلب الأول: التنبؤ بالمبيعات و أهميتها
87	-المطلب الثاني: الميزانية التقديرية للمبيعات
92	-المطلب الثالث: تخطيط وتحديد المناطق و الحصص البيعية.....
99	- خلاصة الفصل
101	- الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة " Sonaric "
102	تمهيد
102	المبحث الأول: تقديم مؤسسة Sonaric
102	- المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة "Sonaric" الأم.....
103	- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم وأهم وحداتها الإنتاجية و التجارية.....
106	- المطلب الثالث: المهام الأساسية للمؤسسة الأم.....
107	- المبحث الثاني: التعريف بوحدة SONARIC بفرجيوة.....
107	- المطلب الأول: لمحة عن وحدة فرجيوة.....
107	- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة SONARIC فرجيوة.....
109	- المطلب الثالث : مصالـح SONARIC وحدة فرجيوة.....
113	- المطلب الرابع : أهمية وحدة فرجيوة، أهدافها، و عوامل إنتاجها
115	- المبحث الثالث: تنمية قوة المبيعات
115	- المطلب الأول: تحديد المناطق البيعية وأهدافها
116	- المطلب الثاني: دور وأهمية رجال البيع
116	- المطلب الثالث: تطوير المبيعات باستعمال عدة طرق في التوزيع
118	- خلاصة الفصل

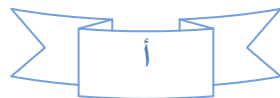
مقدمة عامة :

يشهد العالم اليوم تطورات هائلة ومتعددة الأوجه والجوانب تشمل كافة مرافق الحياة بمفاصلها المختلفة وعلومها المتعددة ومن ضمنها علم التسويق بكافة أبعاده ومداخله وفلسفاته المتعددة.

إن تبني المفاهيم والمداخل الحديثة لفلسفة التسويق يعتبر الحجر الأساسي لأي نجاح لمنظمات الأعمال على الصعيد المحلي أو الخارجي، لذا فإن المنظمة التي ترغب في الوصول إلى أهدافها وتحقيق رسالتها لا بد لها أن تفهم بعمق وبمنظرة شاملة ومتكاملة لفلسفة التسويق الحديثة بمختلف مداخلها ومفاهيمها خاصة في هذا الوقت الذي يشهد اتجاهات نحو العالمية (العولمة) وبالأخص عولمة التسويق.

فالتسويق اليوم يحتل مكانة استثنائية في الهياكل التنظيمية للمؤسسات البسيطة والمتوسطة والكبيرة، ويندر أن نجد نشاطاً إبداعياً لا يشكل التسويق شريانه الحيوي، فالإبداع في التسويق يأتي من حقيقة مفادها أن المستهلكين قد أصبحوا سادة السوق لأنهم هم الذين يحددون الإستراتيجيات والنشاطات التسويقية، وفي ضوء رغبات واحتياجات المستهلك تحدد وترسم الأهداف التسويقية، بمعنى أنه على المنتجين لكي يصغوا البقاء والنمو في أعمالهم عليهم أن يدرسوا احتياجات أسواقهم حتى يتمكنوا من مدها بالسلع التي تتطلبها بأكثر الطرق كفاءة وأقل تكلفة ممكنة.

وتطور التسويق من مفهومه البيعي إلى مفهومه التسويقي والذي يعتمد أساساً على دراسة حاجات ورغبات المستهلكين له أثره الكبير في انتقال السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك، إذ أن المنتج أصبح يتمحور نشاطه ليس فقط في إيجاد توليفة مثلى للإنتاج، بل تعدى ذلك في البحث عن المستهلك لسلعته وكيفية إيصالها له بالطريقة التي تضمن للمشروع تحقيق أهدافه، هذا من جهة ومن جهة أخرى فقد أصبح المستهلك يبحث عن منتج لسلعة يحتاجها لإشباع حاجاته في ظل ملائمة وبأقل التكاليف وبالكمية والسعر المناسبين، ومن هنا وجب الجمع بين مراكز الإنتاج ومراكز الاستهلاك من خلال القيام ببعض الأنشطة، وهذا ما يقودنا إلى الاهتمام برابع عنصر من المزيج التسويقي وهو "التوزيع"، هذا النشاط الذي لا يتم إلا من خلال أنظمة لها عدة مؤشرات وعوامل داخلية وخارجية تحاول المؤسسة من خلالها إحكام خططها التوزيعية معتمدة في ذلك على القواعد العلمية والفنية الصحيحة.



مقدمة عامة

ولإثبات ذلك ارتأينا إسقاط دراستنا على المؤسسة الوطنية لصناعة وتوزيع المواد الكهرومزلية والتي من خلالها يمكن إظهار أهمية وضرورة التركيز على هذا العنصر "التوزيع" من المزيج التسويقي، ومدى تأثيره على مبيعات المؤسسة، وصولاً بذلك إلى بعض التوصيات للمؤسسة لتحقيق إستراتيجية فاعلة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وبقائها.

ويرجع اختيارنا لدراسة هذا الموضوع لعدة أسباب منها:

إبراز أهمية نشاط التوزيع بكونه عنصر مهم لتحقيق نجاح المؤسسة.

✓ البحث في الجهود التي تبذلها المؤسسات من أجل إيصال المنتجات للمستهلك بما يحقق رغبته وريح المؤسسة.

✓ رغبة منا في إشعار المؤسسات بأهمية التوزيع ودوره في تنمية قوة المبيعات.

✓ شعورنا بأهمية الموضوع في ظل التغيرات الاقتصادية التي تعرفها المؤسسات المحلية ضمن التغيرات العالمية.

✓ توفر المعلومات والمراجع المتعلقة بهذا الموضوع.

✓ أهمية الدراسة:

✓ إيضاح دور وأهمية التوزيع بالنسبة للمؤسسات.

✓ الوصول إلى تبين مزايا وأهداف ووظائف عناصر التوزيع وتأثيرها على قوة المبيعات.

*إشكالية البحث:

ما مدى تأثير إستراتيجية التوزيع على حجم المبيعات؟ وكيف يتم تسطير إستراتيجية فعالة؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية ومناقشة هذا الموضوع يجب الإجابة عن بعض الأسئلة الفرعية:

1- ماذا يقصد بالتوزيع؟ وما هي أهدافه، ووظائفه؟

2- ما هو دور مندوب المبيعات في المؤسسة؟ وما هي طرق اختياره؟

3- ما هو دور إدارة المبيعات في المؤسسة؟

4- ما هو واقع التوزيع في مؤسسة سوناريك؟

مقدمة عامة

***فرضيات الدراسة:** لإثراء الموضوع محل الدراسة قمنا بصياغة عدّة فرضيات نراها أكثر الإجابات احتمالاً للأسئلة المطروحة.

1- هدف المؤسسة من عملية التوزيع هو الوصول إلى تحقيق رغبات وحاجات المستهلكين بصفة فعالة ومستمرة.

2- لتحقيق المؤسسة لغايتها من وراء التوزيع وهي تنمية قوة المبيعات وجب عليها اختيار قنوات توزيع، ومندوبي بيع قادرين على ذلك.

3- تحديد وتخطيط المناطق والحصص البيعية أمر يسهل على مندوبي البيع عملهم ويبين للمؤسسة وجهتها.

✓ **منهج الدراسة:** اتبعنا في دراستنا لهذا الموضوع المنهج الاستقرائي معتمدين على أدوات الوصف والتحليل للإجابة على الأسئلة والإشكالية المطروحة، وإثبات صحة الفرضيات المذكورة.

✓ **محتويات الدراسة:** قسمنا موضوع الدراسة إلى قسمين: دراسة نظرية ودراسة تطبيقية، حيث قمنا بتقسيم الجانب النظري إلى فصلين كالتالي:

- **الفصل الأول:** تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى مفهوم التوزيع وإستراتيجياته ومختلف أشكال الوسطاء.

- **الفصل الثاني:** تعرضنا من خلاله إلى إدارة وتخطيط المبيعات، وكذا إدارة وتنمية القوة البيعية.

الجانب التطبيقي: أما فيما يخص الجانب التطبيقي فتعرضنا من خلاله إلى دراسة حالة المؤسسة الصناعية "سوناريك" ب: فرجوة ولاية ميله.

الفصل الأول : أساسيات في التوزيع

مقدمة الفصل :

لقد أجمع العديد من المفكرين المهتمين بالتسويق، على أن القيام بالنشاط التسويقي يتطلب وجود أربع عناصر أساسية تشكل ما يسمى بالمزيج التسويقي، وهي: المنتج، السعر، التوزيع، الترويج. وفي بحثنا هذا، العنصر الذي نحن بصدد دراسته هو عنصر التوزيع، ومن خلال هذا الفصل سنعالج مجموعة من المفاهيم المتعلقة بعنصر التوزيع، بحيث سنطرق إلى مفهوم التوزيع وقنوات التوزيع، كما نتناول الوسطاء التوزيعيين بمختلف أنواعهم، وبعد ذلك نتطرق إلى الخطوات الواجب إتباعها لاختيار القناة التوزيعية، ومختلف العوامل التي قد تؤثر على ذلك الاختيار.

المبحث الأول: نشأة وتطور وظيفة التوزيع

كان الإنسان منذ القديم يبحث عن العيش البسيط والتي تسمى بمرحلة الإقتصاد والكفاف في أول الأمر حيث تنتج الحاجات لسد حاجة الفرد وعائلته ، عندها لم يكن ليظهر سوى نشاطي الإنتاج والإستهلاك ، فالنشاط الزراعي هو المهيمن في تلك الحقبة وأن توزيع مواد الإستهلاك بين الأفراد يتم بالتساوي ، ولكن بمرور الزمن وتطور أنماط ووسائل الإنتاج في المجتمعات أدى تقسيم العمل ، فأصبح العمل أكثر إنتاجية مما أدى إلى ظهور فائض في بعض المنتجات ، عندها بدأت مسألة المبادلة من الناحية العلمية تفرض نفسها ، فظهر في البداية على شكل عيني بصورة عفوية ، وهو ما يعرف بالمقايضة بإعتبارها الشكل الأول لعملية التوزيع التي ظهرت أساسا في المجال الزراعي ، وبمرور الزمن وزيادة تقسيم العمل ظهر التخصص في العمل وأخذ التبادل شكلا متطورا حيث أصبح يتم بصورة منظمة بواسطة النقود وشجع ذلك على تطور الزراعة التي بدأت تنتج من أجل البيع أي الإنتاج من أجل التبادل ، وهكذا بالتطور التي عرفتته مختلف قطاعات الإنتاج وبفضل التركيز على الإنتاج في تحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية وما صاحب ذلك من تطور مماثل في ميدان الإستهلاك.

أصبح من الأهمية أن توكل عملية التوزيع لمجموعة من المتدخلين يأخذون على عاتقهم عملية تصريف المنتج مما حرر المنتجين من أعباء نشاط ثانوي (نقل ، تخزين... إلخ) ، والتي كانت تحد من نشاطهم الأساسي الخاص بالإنتاج وصار تحقيق قيمة المنتجات يتم في إطار ما يسمى بالسوق وبصورة غير مباشرة عن طريق شبكات التوزيع وبذلك يتم ربط المنتجين بالمستهلكين بمجموعة من العمليات التوزيعية التي تهدف إلى اختيار الوقت والتكاليف ، مما يمكن المستهلك من الحصول على السلع التي يرغب فيها في ظل ظروف ملائمة وبأقل تكاليف ممكنة من خلال الاختيارات العديدة المتوفرة في إطار سوق المنافسة ، وإمكانية المنتج في اختيار أفضل شروط وساطة تستجيب بصورة أحسن لمطالبه الضرورية من بين العديد من قنوات التوزيع التي يراها مناسبة لها.¹

وعلى صعيد الإقتصاد الكلي عرف نظام شبكة التوزيع توسعا متزايدا من حيث البنية الهيكلية له ، وبدخول مجموعة من الوسطاء المتخصصين ومعبئين بوسائل مادية ومالية معتبرة ليس فقط من أجل

¹ نظام موسى سويدان وآخرون . التسويق الصناعي استراتيجيات ومفاهيم . الطبعة الأولى، 1999 ، ص 225 .

تصريف المنتج من سلع فحسب بل أيضا لتحسين وتطوير الإنتاج بصورة أساسية ، وبذلك احتل قطاع التوزيع مكانة إستراتيجية في الحياة الإقتصادية حيث أصبح يتحكم في قطاع الإنتاج ذاته.¹

كما يمكن القول أن التوزيع له أهمية كبيرة في المؤسسة والتأثير على نتائجها إذ يرمي إلى تحقيق أهدافها ، وتتمثل أنشطة التوزيع في تلك الأنشطة المترابطة والمنسقة الهادفة إلى إيصال المنتجات من المنتج إلى المستهلك لغرض إشباع حاجاته ورغباته من خلال مختلف المنافذ وسبل التوزيع ، أو هو عملية تقوم على تسلسل عدة نشاطات من نقل السلع مباشرة بعد إنتاجها إلى المخازن لتتوجه بعد ذلك للمستهلك.

المطلب الأول : تعريف التوزيع و الإستراتيجية

1- تعريف التوزيع.

يتضمن التوزيع جميع الوظائف المتعلقة بتسرب المنتجات والخدمات إلى الموزع النهائي هدفه هو تسهيل الحصول على المنتج وشرائه لمن يريد امتلاكه.²

ونظراً للأهمية التي تكتسبها وظيفة التوزيع، كثرت الأبحاث والدراسات واجتهد الباحثون في مفهوم التوزيع لمعرفة العوامل التي ساهمت في إحداثه كظاهرة اقتصادية جديدة، إذ يعتبر التوزيع كما يقول بعض الباحثين أنه نصف التسويق ويلعب دور الوسيط بين المنتج والمستهلك.

التعريف الأول: يعرف كل من *B.Dubois* و *PH.Kotler* على أنه "مجموعة الأنشطة التي تتم من الوقت الذي تدخل فيه السلعة بشكلها الاستعمالي إلى المخزن التجاري أو المحول الأخير حتى الوقت الذي يستعملها فيه المستهلك"³

• **التعريف الثاني:** ويعرف كل من *Yves. Chirouse* على أنه هو مجموعة من النشاطات منفذة من طرف المنتج وهذا من نهاية مرحلة الإنتاج إلى غاية وصول السلعة إلى المستهلك الأخير، والمعدة للاستهلاك في المكان والزمان وبالأشكال والكميات المناسبة لرغبات المستهلكين⁴

¹ - نظام موسى سويدان وآخرون . التسويق الصناعي استراتيجيات ومفاهيم . الطبعة الأولى، 1999 ص 228 .

² (Mohmed Seghir Djitli « O.P cit », p57.

³ بلحاج محمد الأمين، شرطي محمد، "دراسة الوظائف الأساسية لمؤسسة اقتصادية"، م ج م، 2002، 2003، ص 03.

⁴ ناجي معلا، رافق توفيق، "أصول التسويق مدخل إستراتيجي"، مركز طارق للخدمات الجامعية، ط1، الأردن، سنة 1998، ص 229 .

- **التعريف الثالث:** يعرف كل من الدكتور ناجي ورائف توفيق التوزيع بأنه "عملية إيصال المنتجات من سلع وخدمات إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي، وذلك عن طريق مجموعات الأفراد والمؤسسات التي يتم عن طريقها خلق المنافع الزمنية والمكانية والحيزية للسلع".
- **تعريف الإستراتيجية:** يعد تعريف الإستراتيجية قديماً في الفكر البشري، حيث كلمة إستراتيجية اشتقت من كلمة يونانية *Strategia* التي تعني علم الجنرال *Strategoies*، وكان يقتصر هذا المصطلح على الجانب العسكري والتي نعني بها فن قيادة الحرب وتوجيهها، إلا أن الاهتمام العملي بها خارج إطار الحروب والجنرالات لم يظهر إلا من خلال الأربعين سنة الماضية، وأخذ المشهد العالمي يكشف عن أسلوب جديد في الإدارة يعرف الإستراتيجية على أنها مجموعة القرارات الهامة المشتقة من عملية إدارية عالية التنظيم لاتخاذ القرار على أعلى المستويات الإدارية في المؤسسة، ومن هذا نجد أنه هناك عدة تعاريف للإستراتيجية نذكر منها ما يلي:
- كما يراها *Porter* على أنها: "فن بناء مزايا تنافسية مستدامة" كما يؤكد على أن الإستراتيجية هي: "خلق المواءمة بين أنشطة المنظمة والتكيف مع البيئة".
- وعرف *Peter Drucken* الإستراتيجية على أنها: "عملية اتخاذ القرارات المستمرة بناءً على معلومات ممكنة عن مستقبل هذه القرارات وآثارها في المستقبل، وتنظيم الجهود اللازمة لهذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية المرتدة"¹
- ونجد *Andrews* يعرفها على أنها: "الأنشطة والخطط التي تقررها المنظمة على المدى البعيد، بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، والتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في ذات الوقت"².
- الإستراتيجية كما يراها *Crawler* هي: "تطوي على تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معين، وتحديد الإجراءات والأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة أو الوحدات الإنتاجية وتنويع أو إنشاء خطوط جديدة للإنتاج لتحقيق مجموعة محددة، والإستراتيجية هي: "خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة وتحديات البيئة التي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف".

¹ فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص15.

² ثابت عبد الرحمان إدريس، د.جمل الدين مرسى، الإدارة الإستراتيجية، مطابع الولاء الحديثة، الطبعة الأولى، 2001، 2002، ص22.

المطلب الثاني : أهمية وأهداف التوزيع

(أ) أهمية التوزيع :

يتجلى الدور الذي يلعبه التوزيع في التوفيق بين الطرفين بواسطة النشاطات وتظهر الأهمية في المنافع التي يقدمها التوزيع وهي كما يلي :

(أ) **المنفعة الزمانية** : تعمل على توفير وتوزيع السلع في الأوقات التي يرغب فيها المستهلك.

(ب) **المنفعة المكانية** : نقل السلعة من مكان ما إلى حيث يوجد المستهلكين الذين يرغبون فيها.

(ج) **المنفعة الملكية (الحيازية)** : تتمثل في نقل ملكية السلعة من البائع إلى المستهلكين وذلك بالقيام بعدة إجراءات لازمة لذلك .

(د) **المنفعة الشكلية** : حيث تساعد بحوث التسويق على التعرف على مطالب ورغبات المستهلك ، فإن رجال التسويق يقومون بتوجيه منتجي السلعة التي يجب إنتاجها من حيث الخصائص التي يرغب فيها مستخدم السلعة وكميتها ووقت إنتاجها.

(هـ) **المنفعة الإعلامية** : إن الإشهار بصفة عامة هو الذي يعرف بالمنتجات ويقنع المستهلكين ويجعلهم يقررون الشراء بعد تردددهم وهذه المنفعة يقوم بها الوسطاء .

(ب) أهداف التوزيع :

إن تحديد أهداف التوزيع يعتمد بالأساس على الأهداف المحددة للعناصر الأخرى في البرنامج التسويقي للمؤسسة من جهة ومن جهة أخرى على تحديد الوضعية التجارية للمؤسسة ،ويمكن إدراج الأهداف التوزيعية على نوعين من الأهداف هما:

1- الأهداف الأساسية: تتمثل في:

- زيادة الكميات ومساعدة اقتراب المنتج من المستهلك.
- الرفع من عدد المستهلكين لهذه المنتجات.
- الرفع من رقم الأعمال للمخطط التسويقي للمؤسسة وبلوغ أهداف مخطط البيع.
- تطوير المنتجات التي كانت مجهولة عند المستهلكين.
- سرعة دوران السلع المرغوب فيها.
- افتراق الأسواق عن طريق التعريف بهذه المنتجات.
- ضمان تدفق السلع والتقليص في عدد المبادلات.
- القضاء على المضاربة وتوزيع الأخطار بين المشاركين في السلع.

2- الأهداف الثانوية: ويمكن ذكرها في النقاط التالية:

- إنشاء علاقات صلة مع الموزعين.
- تحسين صورة المؤسسة المنتجة أمام المستهلكين.
- الرفع من المنفعة التي يحصل عليها الموزع عند بيعه لمنتوج ما.

المطلب الثالث : وظائف التوزيع والأشكال المختلفة للوسطاء

لقد اختلف الكتاب في تصنيف وظائف التوزيع، إذ لا يمكن أن نجد تصنيفاً يمكن تطبيقه بطريقة شاملة وجامعة على جميع المؤسسات، ونظراً لأهمية إستراتيجية التوزيع في عملية تحقيق أهداف المؤسسة لا تبدو متحمسة على تحديد إستراتيجية، وهذا لاعتقادهم أنهم لا تدر ربحاً واضحاً للمؤسسة من وجهة نظرهم، ومن المؤكد أن أي خلل في إستراتيجية التوزيع سيؤدي إلى فشل الإستراتيجية التسويقية برمتها.

أولاً: وظائف التوزيع.

يؤدي التوزيع عدد من الوظائف المتخصصة بالنسبة لكل من المنتج أو المستهلك وتتمثل هذه الوظائف فيما يلي:

1- البحث عن الزبائن: أي وضع التوزيع في إطار منظم وهذا بالبيع في المكان والوقت المناسب للمستهلك أين يجد ما يريده ويبحث عنه، حيث ليس على المنتج القيام بالبحث عن الزبائن إذا كان لا يقوم بعملية التوزيع وإنما هي من وظائف الموزع.

- **وظيفة النقل:** يساعد النقل على تحقيق المنفعة المكانية للسلع وهذا بواسطة الوسائل المعتمدة في ذلك والمتمثلة في ¹ :

- السكك الحديدية "القطارات".
- النقل المائي.
- النقل بالسيارات.
- النقل الجوي.
- النقل بالأنابيب.

¹ محمد إبراهيم عبيدات، هاني حمود الضمور، "الاتجاهات الحديثة في إدارة المنشآت التسويقية"، مؤسسة المعالي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، سنة 1988، ص157

وبطبيعة الحال فإن هذه الوسائل إما أن تكون ملكاً للمؤسسة أو تقوم باستئجارها ويعود اختيار أفضل وسيلة لنقل منتجات المؤسسة وإيصالها للزبائن على عدة عوامل أهمها ¹:

2-1- طبيعة السلع: إن السلع التي تكون مواد أولية ذات الحجم الكبير، والسعر المنخفض، فإن أحسن وسيلة لنقلها هي النقل المائي أو النقل البحري، أما السلع التي يكون حجمها كبير ومكوناتها خطيرة ومؤثرة على سلامة وأمن البيئة مثل النفط فإنها تنقل عن طريق الأنابيب، وعن طريق النقل المائي "البحر" وهكذا.

2-2- الوقت اللازم لنقل المنتجات من نقطة الشحن إلى نقطة التسليم: إذا كانت الطلبات التي يطلبها الزبائن تتسم بطابع السرعة، فإن ذلك يتطلب وسيلة نقل سريعة والعكس صحيح، ويتم الاستعانة بوسائل نقل بطيئة مثل السكك الحديدية والباخرات في حالة ما إذا كان للوقت دور ثانوي في ذلك.

2-3- ثمن السلعة: إن وسائل النقل السريعة والمضمونة والتي تحقق درجة عالية من الأمان مثل النقل الجوي، تكون أفضل بكثير من الوسائل الأخرى في حالة ما إذا كانت السلع المراد نقلها عالية القيمة وغالية الثمن مثل الذهب والمجوهرات والآلات الإلكترونية الدقيقة، ولكن بشرط أن يتم تسليمها إلى مستحقيها في الوقت والمكان المحددين.

2-4- إمكانات المشروع المادية: إن المؤسسات التي تتوفر على إمكانات مادية محدودة وغير كافية، فإنها تلجأ إلى أرخص الوسائل في نقل منتجاتها، وبالتالي تكون غير قادرة على امتلاك أسطول نقل خاص بها، وعلى العكس فإن المؤسسات ذات الإمكانات المادية الضخمة تستطيع السيطرة والتحكم في إيصال منتجاتها للأسواق المستهدفة لقابلة الطلب، وهذا بواسطة الأسطول الكبير للنقل الذي تملكه في الغالب. كما توجد عوامل أخرى غير العوامل السابقة الذكر، والتي تتيح للمؤسسة فرص اختيار وسائل النقل مثل: التكلفة، القدرة الاستيعابية لهذه الوسائل..... إلخ

3- وظيفة التخزين²: "التخزين هو الوظيفة التسويقية للاحتفاظ بالمنتجات، وهو يؤكد على منفعة الوفرة"، إذ يعمل التخزين على تحقيق المنفعة الزمنية للسلع، وهذا بالمحافظة عليها لحين وقت

4- الحاجة إليها، كما يعمل على صيانتها وحمايتها من الحوادث والأخطار التي من الممكن أن تتعرض لها.

¹ بشير العلاق، قحطان العبدلي، سعد غالب ياسين، "إستراتيجيات التسويق"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 1999، ص177.

² E.Jereure Mc Carthly, William, D.Perrault, Jr « Le Marketing une Approche Managériale », economica, 8^{ème} édition, Paris, 1986, p455.

ومن الأسباب التي تؤدي بالمؤسسة إلى الاحتفاظ بالمخزون هو تحقيق ما يلي¹ :

- 1- تحقيق التوازن بين مواعيد الإنتاج والاستخدام للسلع المختلفة.
 - 2- لغرض الحماية من تقلبات الأسعار أو زيادتها حيث تقوم بعض المنشآت بشراء كميات كبيرة وتخزينها عندما تتوقع ارتفاع الأسعار في المستقبل.
 - 3- من أجل التغلب على الظروف الطارئة والتقلبات غير المتوقعة في الطلب كالتأخير في استلام المواد أو ارتفاع في الطلب بشكل مفاجئ.
 - 4- لتحقيق الاستخدام الاقتصادي لجميع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة.
 - 5- من أجل زيادة المنفعة الشكلية لبعض أنواع السلع كالأخشاب والموز.....
- تقوم إدارة التخزين باتخاذ مجموعة من القرارات التي تضمن تغطية احتياجات الزبائن من المواد الأولية أو السلع النهائية في الأوقات ووفقاً لكميات مناسبة وبأقل تكلفة ممكنة، حيث تتمثل هذه القرارات في²
- 1- قرارات تتعلق بتحديد الحد الأدنى "حد الأمان" من المخزون الواجب الاحتفاظ به.
 - 2- قرارات تتعلق بتحديد فترة إعادة الطلب لكل صنف من الأصناف الواجب الاحتفاظ بها، وبما يضمن تحقيق رضا العملاء في أوقات توريد منتظمة.
 - 3- قرارات تتعلق بتحديد الكمية الاقتصادية "كمية الطلب المثلى" بما يضمن تحقيق الهدف العام للمشروع.
 - 4- وظيفة تقسيم السلع: يقوم بتقسيم السلع من كميات كبيرة إلى كميات صغيرة حسب رغبة المستهلك.
 - 5- وظيفة التمويل: إن المنتج لا ينتظر حتى تباع السلعة للمستهلك النهائي ليحصل على الأموال ولكن يبيعها إلى الموزع.
 - 6- وظيفة الإعلام: يلعب التوزيع دوراً إعلامياً وإخبارياً للمستهلكين وهذا من خلال وضع أسعار بعض الأنشطة الترويجية والإشهار في مكان البيع.
 - 7- وظيفة تقديم الخدمات: توجد بعض الوظائف لا يستطيع المنتج القيام بها فلهذا فإن الموزع هو الذي يتكفل بها مثل: خدمات ما بعد البيع، تركيب المنتجات، عرض السلع .
- ثانياً: الأشكال المختلفة للوسطاء.

¹ محمد إبراهيم عبيدات، هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص149.

² محمد إبراهيم عبيدات، هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص149.

أوضحنا في بداية هذا الفصل أن التوزيع هو مرحلة وسيطة جوهرية بين وظيفة الإنتاج ووظيفة الاستهلاك أو الانتفاع، علاوة على كون التوزيع يمثل عنصراً أساسياً من عناصر المزيج التسويقي¹، أيضاً يعد الوسيط عنصر أساسي في وظيفة التوزيع كما يكمن دور الوسيط في خدمة كل من المنتج والمستهلك في الاستفادة من وصول السلع من خلال أفضل منفذ للتوزيع، ونجد أن للوسطاء عدة أقسام نذكر منها وأهمها تجار الجملة، تجار التجزئة، الوكلاء.

1- تجار الجملة: إن تجارة الجملة "تشمل جميع الوظائف المتعلقة بتسويق السلع التي تشتري بهدف إعادة بيعها لوسطاء آخرين، وبحيث يكون هذا النشاط هو النشاط الأساسي للمؤسسة"². كما يعد: "تاجر الجملة هو أحد الوسطاء الذين لا يستخدمون ولا ينتجون السلع والخدمات، ولكنهم يقومون ببيع تلك المنتجات إلى متاجر التجزئة وكذلك إلى المؤسسات التي تستخدم المنتجات بغرض الاستهلاك النهائي"³.

من خلال التعريفين السابقين نستطيع القول أن تاجر الجملة هو المؤسسة المستقلة عن المنتج لا ينتج السلع والخدمات، بل يقوم بشرائها وبيعها لتاجر التجزئة وفي بعض الأحيان يبيعها لبعض المؤسسات بغرض الاستهلاك النهائي، ويتحصل تاجر الجملة من خلال عملية البيع على أرباح، كما يقوم بإنجاز عدة وظائف أهمها:

النقل: يقوم تاجر الجملة بعملية نقل السلع المختلفة من المنتجين إلى وبكميات كبيرة مما يقلل من تكاليف النقل وينعكس على السعر النهائي للسلعة، وكذلك يقوم بنقل السلعة إلى تجار التجزئة في أماكن تواجد متاجرهم⁴.

التخزين:¹ عن طريق تأدية هذه الخدمة تصبح المنتجات متاحة في الزمان التي تكون مرغوبة فيه، أي الموازنة بين العرض والطلب، وقيام تاجر الجملة بهذه المهمة فإن ذلك يعني تخفيف عبء التخزين على المنتجين وتجار التجزئة.

¹ بشير العلاق، قططان العبدلي، سعيد غالب ياسين، "إستراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص188.

² محمد فريد الصحن، "التسويق المفاهيم والإستراتيجيات"، دار النهضة، لبنان بدون تاريخ، ص372.

³ طلعت اسعد عبد الحميد، "التسويق الفعال، الأساسيات والتطبيق"، المتحدة للإعلان، ط1، مصر، 1999، ص469.

⁴ طارق الحاج، محمد الباشا، علي رابعة، منذر الخليلي، "التسويق من المنتج إلى المستهلك"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 1997، ص138.

¹ هاني حامد الضمور، عبد الله حلمي سمارة، "إدارة القنوات التسويقية"، دار جاد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 1993، ص36.

المعلومات السوقية: ²يجمع تاجر الجملة مختلف المعلومات التي لها علاقة بالمنتج وتاجر التجزئة، كالمعلومات عن نشاطات المنافسين، وطرح سلع جديدة في السوق، وتذبذب وتغير الأسعار، ومن ثم يقوم بتوزيع هذه المعلومات على الطرفين، كما توجد وظائف أخرى يؤديها تاجر الجملة تتمثل

في التحويل، الشراء، والتجميع، البيع، الترويج.....إلخ.

تقسيم تجار الجملة: ³يمكن تقسيم تجار الجملة إلى عدة أقسام، بالنسبة لمجموعات السلع التي يتعاملون فيها يمكن تقسيمهم إلى:

1- تجار جملة يتعاملون في أصناف مختلفة: في عملية الاتجار بأصناف مختلفة نجد تاجر الجملة يتعامل بمجموعة كبيرة من أصناف مختلفة من السلع، على أمل تخفيف عبء بحث تجار التجزئة عن احتياجاتهم، إلا أن هذا النوع من التجارة قد يتطلب إمكانات تسويقية وإدارية كبيرة (التخزين، التمويل والتوزيع، مثلاً كلها تصبح معقدة بتنوع السلع المعروضة في متجر الجملة).

2- تجار جملة يتعاملون في صنف واحد: هؤلاء يتعاملون في تشكيلة كبيرة من صنف واحد أو أصناف متقاربة (مثلاً تاجر جملة يتعامل بشتى أنواع العلامات التجارية للمعدات والأجهزة الكهربائية، أو بالأجهزة الإلكترونية والكهربائية حصراً وهكذا) وقد تدهورت أهمية هذا النوع من تجار الجملة في مجال تسويق السلع الاستهلاكية خصوصاً بعد انتشار وتنامي محلات السلسلة التابعة لشركات ومحلات السوبر ماركت الكبيرة وغيرها من متاجر التجزئة التي صارت تفضل الشراء من المنتجين مباشرة لاعتبارات اقتصادية وتسويقية وتنظيمية وإدارية، إلا أن تجارة التعامل في صنف واحد مازالت قائمة، باعتبار أن التعامل المباشر مع المنتجين ليس مجدياً دائماً، خصوصاً في المشتريات الصغيرة والمتناثرة، وأن هؤلاء التجار مازالوا يوفرّون خدمات جيدة لشريحة لا بأس بها من المستفيدين.

3- تجار جملة يتعاملون في سلع خاصة: وهؤلاء لا يتعاملون في جزء من صنف ولكن في تشكيلة، ففي مجال البقالة قد يتخصص تاجر الجملة في الأغذية المعلبة فقط. يمثل تاجر الجملة الذي يتعامل في سلع خاصة خطوة متقدمة باتجاه تقليل الأصناف التي يتعامل بها تاجر الجملة.

ويلعب الإعلان دوراً مهماً ووظيفة أساسية من وظائف هذا النوع من الاتجار، ولولا العدد المحدود من السلع التي يتعاملون فيها لما أمكنهم القيام بهذه الجهود الترويجية، ويرى مؤيدو هذا النوع من التجارة أن مستقبل

² ناجي معلا، رائف توفيق، "أصول التسويق مدخل إستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص 267 بتصرف.

³ بشير العلاق، قحطان العبدلي، سعيد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 191، 192 بتصرف.

التجار الذين يتعاملون في سلع خاصة سيكون مشرقاً بعد أن تأكد بالملحوس إن هامش الربح لدى هؤلاء يكون كبيراً بالمقارنة مع أنواع التجارة الأخرى، باعتبار أن التكاليف المترتبة على هذا النشاط تكون أقل والجهود المبذولة في تصريف الصنف تكون قليلة ، لكنها مركزة تنسم بالفاعلية والكفاءة والسيطرة التامة.

2- تاجر التجزئة: تعرف تجارة التجزئة بأنها تتضمن العمليات والأنشطة التسويقية المرتبطة بشراء البضائع والخدمات لغرض إشباع حاجات المستهلك الشخصية أو لإشباع حاجات عائلة أو أصدقائه¹.

كما يعرف تاجر التجزئة بأنه الشخص أو المنشأة التي تقوم بكافة الأنشطة التي تتضمن بيع المنتجات إلى المستهلكين النهائيين².

هنا يعتبر تاجر التجزئة الحلقة الأخيرة في حلقات التوزيع، فهو يقوم بتصريف السلع مباشرة للمستهلك النهائي بكميات صغيرة بعد أن يتم تجزئتها عكس التاجر بالجملة.

ويترتب على تاجر التجزئة القيام بالعديد من الوظائف التسويقية والتي يمكن ذكرها في الآتي³ :

- 1- إيجاد عدة نقاط الاتصال مع المستهلكين وإيصال السلع إليهم.
- 2- القيام بوظيفة مندوبي المبيعات والدعاية والإعلان للسلع التي يتعاملون بها.
- 3- التعرف على احتياجات المستهلكين ومحاولة إيجاد السلع والخدمات التي تشبع تلك الاحتياجات.
- 4- تجزئة وفرز وفحص السلع لتلبي متطلبات المستهلك.
- 5- تخزين السلع وتوفيرها إلى الوقت الذي يطلبها فيه المستهلك وبتكلفة أقل.
- 6- تحمل المخاطر نيابة عن كل من تاجر الجملة والمنتج وذلك باستيعاب كميات مناسبة من السلع والعمل على بيعها للمستهلكين.
- 7- تجميع السلع من مصادر مختلفة وتوفيرها للمستهلك بما يساعد على توفير فرص اختيار أوسع له وتخفيض الجهد والوقت اللازمين لذلك.

تقسيم تجار التجزئة: يمكن تقسيمها وفق الأسس التالية:

1- تجار التجزئة وفقاً للمنتجات: وتنقسم إلى ما يلي:

تجار التجزئة العامة: وهي تعمل في عدد كبير وأنواع مختلفة من المنتجات.

¹ محمد إبراهيم عبيدات، هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص113.

² طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص461.

³ طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص62.

تجار التجزئة التي تعمل في مجموعة سلعية واحدة: حيث تخصص في منتجات محدودة مثل الأدوية، الملابس إلخ.

تجار التجزئة التي تعمل في مجموعة سلع محددة: وهي تعمل في نطاق معين وخط محدود ولسلع محدودة في السوق ولعدد قليل من المستهلكين.

2- تجار التجزئة وفقاً للملكية:

تجار التجزئة المستقلة: وتكون صغيرة الحجم مستقلة عن بعضها وعادة ما تكون ملكاً لفرد ونجد انتشارها واسع ومتعامل بها في أغلب الأحيان.

اتحاديات تجارة التجزئة: إن هذه الهيمنة التي تبديها تجارة الجملة على حساب تجارة التجزئة، هذا ما يدفع تجار التجزئة للعمل تحت اسم المتجر الكبير مقابل الالتزام بحجم معين من المبيعات.

3- التقسيم وفقاً لطريقة التشغيل: إن زيادة المنافسة في السوق أدت بتجار التجزئة للبحث عن أساليب جديدة بواسطتها تجذب أكبر عدد من العملاء ومن أهم التقسيمات:

متاجر البيع بالخصم: ونجد من أهم أعمالها البيع بكميات ضخمة من السلع التي تتميز بسرعة الدوران، كذلك نجد ما يميزها تقديم أقل الخدمات بأقل تكلفة والتعامل فيها يكون نقداً.

متاجر السوبر ماركت: ويتميز هذا النوع من المتاجر بميزة الخدمة بالنفس وتختلف فيه السلع المباعة من مواد استهلاكية وأدوات تجميل وجرائد..... إلخ

4- البيع خارج متاجر التجزئة: نجد أن في العديد من أنشطة التجزئة لا تجد لها مكانة في محلات معينة ولا تنتقل إلى المستهلكين، ومن أهم هذه الأنشطة نجد:

الطواف: وهي طريقة البيع بواسطة الطواف على المنازل وعلى سبيل المثال بيع الصحف..... إلخ ومن أهم خصائص هذه الطريقة:

- أنها مكلفة للغاية.

- تشغيل عدد كبير من العمالة.

- ضمان راحة المستهلك.

آلات البيع: وهي عبارة عن آلات تعمل بالعملات الورقية والمعدنية، وهي أقدم الوسائل المستعملة دون الارتباط بمتجر ومن أهم خصائصها:

- سهولة عمليات البيع.

- مراقبة عمليات البيع.

- انتشارها الواسع وقربها للمستهلك.

3- الوكلاء: للوكيل دور هام في توزيع المنتجات، فهو الذي يختلف عن تاجر الجملة وتاجر التجزئة، ويتمثل هذا الاختلاف في عدم انتقال ملكية المنتجات وتكون عملية البيع بالنيابة عن المنتج مقابل عمولة متفق عليها، وند أن الوكلاء ينقسمون إلى عدة أنواع نذكر أهمها:

1- السماسرة: يقوم السمسار بالجمع بين البائع والمشتري والمساعدة في عملية التفاوض، و لا تنتقل ملكية البضاعة إلى السمسار و بالتالي لا يتحمل أي مخاطرة ويتقاضى السمسار عمولة مقابل خدماته عند إتمام العملية، ومن أمثلة هؤلاء السماسرة سماسرة العقارات وسماسرة البورصة¹.

2- وكلاء المنتج: وهم وسطاء يمثلون منتج واحد أو عدة منتجين غير متنافسين في منطقة جغرافية واحدة، مثل وكيل "باناسونيك" أو "توشيبا" أو "سوني"، ويتقاضى وكيل المنتج عمولة على المبيعات مقابل خدمته، ونظراً لمعرفتهم الوثيقة بالسوق المحلي وإمكانية الاتصال بتجار الجملة والتجزئة في مناطقهم، فإنه يتم الاستعانة بهم من طرف المنتجين، كما أن وكلاء المنتج لا يمثلون عبئاً على ميزانية المنتج.

3- وكلاء البيع: يتولى وكيل البيع مهمة تسويق جميع منتجات شركة معينة ووضع البرنامج التسويقي الكامل لها، ويشمل ذلك حرية تحديد الأسعار وحجم المنفق على الإعلان وتحديد شروط البيع، ويشاع استخدام وكلاء البيع في صناعات الفحم والخشب والنسيج.

4- الوكلاء بالعمولة: وهم الوكلاء الذين تكون السلع موضوع التعامل في حيازتهم كاملة، ويحتفظون بها كأمانة على ذمة الموكل لحين إبرام عقد الصفقة².

"وهؤلاء الوكلاء يمثلون المنتجين مقابل الحصول على عمولة معينة عند إتمام عملية البيع كما يشاع الاعتماد عليهم في ميدان تسويق العديد من السلع الزراعية"³.

وفي الأخير، فإنه تجدر الإشارة إلى أنه هناك أنواع أخرى من الوكلاء غير الأنواع السابقة الذكر مثل وكلاء المزادات ووكلاء التصدير والاستيراد.

¹ عمرو خير الدين، "التسويق، المفاهيم والإستراتيجيات"، مرجع سبق ذكره، ص 361، 362، بتصرف.

² عمرو خير الدين، "التسويق، المفاهيم والإستراتيجيات"، مرجع سبق ذكره.

³ محمد إبراهيم عبيدات، هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 72.

المبحث الثاني: بنية إستراتيجية التوزيع.

تمهيد :

يعتبر التوزيع عنصراً هاماً داخل إستراتيجية التسويق، وسنحاول في هذا المبحث أن تعرض إلى إستراتيجية التوزيع وإدارتها ومكوناتها المختلفة ثم نصل في النهاية إلى التوزيع المادي.

والمعروف أن جميع السلع تمر خلال منافذ توزيع معينة، وقد يتم هذا بطريقة مباشرة من المنتج إلى المستهلك أو قد يتضمن مجموعات عديدة من الوسطاء والموزعين، يمكن تعريف قنوات التوزيع في الآتي: "مجموعة من المنشآت التوزيعية تشارك بنصيب في أنشطة التسويق والتي تتطوي على تحرك السلع والخدمات من مناطق الإنتاج حتى مراكز الاستهلاك".

أما هيكل التوزيع فهو اصطلاح يدل على جميع الترتيبات الممكنة في صناعة معينة والتي تقوم بعملية التوزيع.

المطلب الأول: تشكيل نظم التوزيع وإستراتيجية التوزيع ¹ :

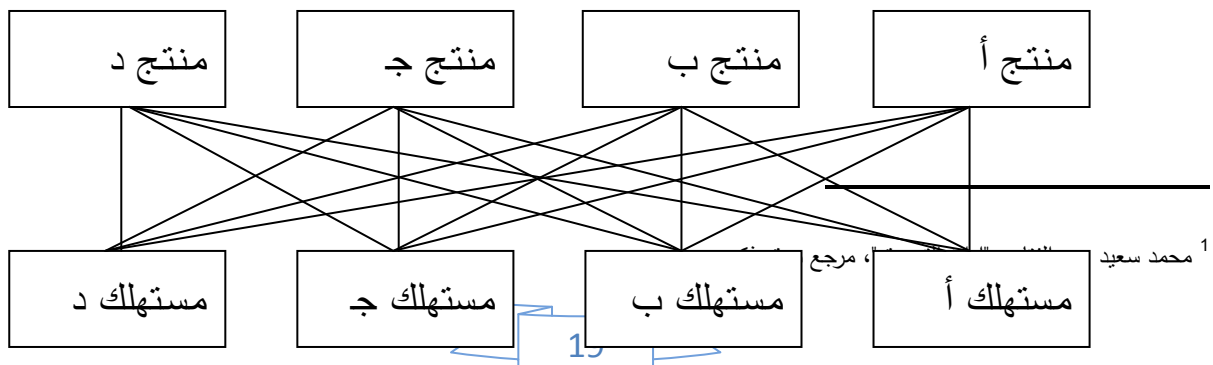
(1) تشكيل نظم التوزيع.

يخدم التوزيع الناجح كلاً من المستهلكين والموردين خاصة إذا تحققت السرعة المطلوبة في توصيل السلعة إلى السوق. وأحسن طريق توزيع ليس هو أقصر طريق أو أقصر مسافة تفصل بين المنتج والمستهلك. ولكن هناك اعتبارات أخرى ومهمة تؤثر في اختيار هذا الطريق وأهمها: التكلفة، الوقت، الخطر، وهناك وظائف عديدة لابد من مباشرتها داخل قنوات التوزيع وهي:

الشراء، البيع، النقل، التخزين، التنميط والتدريج، التمويل، تحمل المخاطر، تجميع المعلومات التسويقية. وإذا لم يتمكن المنتج أن يتحمل واحد أو أكثر من تلك الوظائف، يجب أن يتحملها عنه أحد الوسطاء، غالباً ما نجد أن الوسطاء يوزعون أو يقسمون هذه الوظائف المختلفة فيما بينهم بطريقة معينة تؤدي في النهاية إلى تحقيق أقصى كفاءة ممكنة.

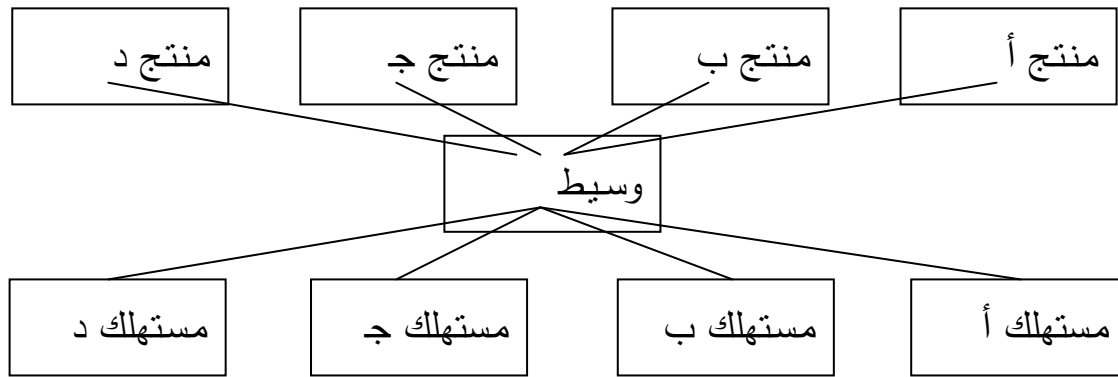
والسؤال هنا: كيف يؤدي الوسطاء أعمال التوزيع بكفاءة وفاعلية ؟ قد يتعرض البعض للوهلة الأولى ويقول إن الاعتماد على الوسطاء يعني إضافة إلى التكلفة الكلية لكل من المنتج والمستهلك، ولكن يجب ألا تتسرع في الحكم، ويجب أن ندرس قيمة وفائدة الوسطاء والموزعين إذا نظرنا إلى الشكل الآتي:

شكل (1-1): قيمة وفائدة الوسطاء والموزعين



المصدر: محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر 1995، ص476

شكل (2-1): دور وفائدة الوسيط في عملية توزيعية



المصدر: محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، ص475

يتضح من الشكل (1.1) أن هناك أربعة منتجين لنفس السلعة عليهم أن يتعاملوا مع أربعة من المستهلكين. يعني هناك 16 علاقة أو عملية تتم بينهم، ولكن في الشكل (2.1) يجمع الوسيط كلاً من المنتجين والمستهلكين بعضهم مع بعض وهنا توجد 08 عمليات أو علاقات فقط.¹

وإذا طبق هذا الكلام على نطاق واسع يمكن أن تكتشف كيف يقوم الوسطاء بتضييق وتبسيط العلاقات والمعاملات الممكنة داخل اقتصاد معقد، ويظهر هذا بوضوح أكبر إذا تنوعت السلع التي قدمها كل منتج. ولنفترض أن كل منتج من المنتجين الأربعة ينتج تشكيلة متنوعة من السلع، يستطيع الوسيط أن يشتري تلك المجموعات ويعرضها دفعة واحدة على المستهلكين لكي يشبع حاجاتهم وطلباتهم وهذا بدوره يخفض كثيراً من عمليات التوزيع المادي ويخفض من تكلفة المبادلة.

ثانياً: إستراتيجية التوزيع.

تنوه أهمية وضرورة وضع إستراتيجية التوزيع في الكثير من الشركات الأعمالية وغير الأعمالية. يتمسك بعض المديرين بطرق التوزيع التقليدية التي درجوا عليها فترة طويلة من الزمن رغم ما حدث من تغير في

¹ محمد سعيد عبد الفتاح ، مرجع سبق ذكره .

الظروف السوقية. في كثير من الأحوال لا يوجد من يهتم داخل التنظيم بتحمل مسؤولية تطوير طريقة التوزيع، والمدخل البناء أن ننظر إلى قنوات التوزيع كنظام متكامل ثم نضع إستراتيجية تضمن الأداء الناجح لوظائف التوزيع داخل هذا النظام. ومهما كانت ظروف السوق أو السلعة، ترغب المنشأة في أن تختار طريق التوزيع الذي يضمن لها تنفيذ إستراتيجيتها التسويقية، والظروف الآتية تجبر المؤسسة على تغيير إستراتيجية التوزيع :

- 1- في حالة قيام شركة جديدة.
- 2- عند تقديم منتج جديد أو خط منتجات جديدة.
- 3- عندما تغير الشركة من إستراتيجية التسويق أو عندما تقرر توجيه منتجاتها إلى أسواق جديدة.
- 4- عندما تصل السلعة إلى مرحلة جديدة في دورة حياتها.
- 5- في حالة تغيير هيكل التوزيع القائم (فتح محلات جديدة أو عندما يعدل كل من تجار الجملة والتجزئة من سياستهما).

ما عدد المنافذ التي يستخدمها رجل التسويق ؟ متى يجب على الشركات ذات الموارد المالية الضخمة أن تركز جهودها على طريق واحد رئيسي.¹

دور إستراتيجية التوزيع: لقد أوضحنا من قبل كيف تشكل عناصر السلعة، الترويج، أجزاء في مزيج التسويق. وبنفس الأسلوب نعرف المزيج التوزيعي بأنه الطريق الذي تخصص به المؤسسة الأرصد لـكي تؤثر في المؤسسات التوزيعية الأخرى، ولقد تعرضنا من قبل إلى إستراتيجية الدفع والجذب، ويمكن أن يمتد هذا على التوزيع فمثلاً عن إستراتيجية الجذب يتخطى المنتج جميع الوسطاء ويركز جهوده على المستهلكين مباشرة. والسؤال الهام في إستراتيجية التوزيع: من الذي يشكل السوق الذي نرغب في بلوغه ؟ هناك علاقة قوية بين اختيار الأسواق واختيار المنافذ، وإذا لم تستطع المنافذ الموجودة أن تصل بنا إلى الأسواق المقصودة فلا بد أن تراجع الشركة من إستراتيجيتها التسويقية.

المطلب الثاني: مديات واحتياجات التوزيع.

يمكن قياس مديات التوزيع والتعرف على أهم احتياجات التوزيع من خلال:

أولاً: مديات التوزيع.

- مدى التغطية الجغرافية لقنوات التوزيع.

1 محمد سعيد عبد الفتاح ، مرجع سبق ذكره .

- كثافة التوزيع في منطقة جغرافية معينة أي عدد الوسطاء الذين يدفعون بالسلعة أو الخدمة.

تستطيع المؤسسة أن تختار ما بين التوزيع الشامل أو المحدود ويعتمد اختيارها على كيفية الاستفادة من جهود الوسطاء، فمثلاً السلع الميسرة توزع توزيعاً شاملاً ومكثفاً، بينما السلع الخاصة توزع عن طريق عدد قليل من الوسطاء أو عن طريق الوكلاء الوحيدين. ويمكن الاختيار بين ثلاثة أنواع من التوزيع وهي: التوزيع الشامل أو المركز، التوزيع الانتقائي أو المحدود، والتوزيع عن طريق الوكلاء الوحيدين، والمتغير الأساسي الذي يحدد الاختيار هو مدى انتشار السلعة داخل السوق.

التوزيع الشامل أو المكثف¹: هذا النوع من التوزيع قد يلاءم السلع الاستهلاكية أو المواد الأولية منخفضة الثمن والتي تشتري بشكل مكرر، والتي تتسم أسواقها بدرجة عالية من المنافسة نتيجة النمطية.

التوزيع الانتقائي أو المحدود: ويمكن توضيح هذه السياسة بأنها استخدام أكثر من وسيط وحيد وأقل من الاستعانة بجميع الوسطاء المستعدين لعرض السلعة. بمعنى آخر يختار المنتج عدداً قليلاً من التجار يكونون مستعدين على العمل على تحقيق مبيعات ضخمة، وتستخدم هذه الطريقة في توزيع عدد كبير من السلع الاستهلاكية خاصة سلع التسوق والسلع الخاصة.

وتسمح هذه السياسة لرجل التسويق أن يركز في تعامله على عدد محدود من الوسطاء، وبالتالي تتدعم العلاقات معهم وفي نفس الوقت يضمن التغطية المعقولة للسوق. ومن الطبيعي أن تكلفة هذه السياسة في التوزيع أقل من السياسة السابقة (التوزيع الشامل أو المكثف)².

التوزيع عن طريق الوكلاء الوحيدين أو الوحيد: يعطي المنتج في بعض الحالات إلى أحد الموزعين توكيلاً وحيداً لتوزيع سلعته في منطقة معينة أو في سوق معين، ومعنى ذلك أن المنتج لن يوزع سلعته عن طريق آخر داخل هذا السوق.

وتستخدم هذه السياسة في توزيع سلع مثل: الأجهزة الموسيقية، الأثاث، الراديو والتلفزيون الساعات، الأدوات الرياضية، السيارات وغيرها. و لا يمكن اعتبار هذه السياسة عملية لتوزيع السلع الميسرة لأن المستهلك غير مستعد لقطع مسافات طويلة حتى يجد هذا الوكيل.

هناك بعض المزايا يحصل عليها الوكيل الوحيد، كما أن هناك مزايا يحصل عليها المنتج يضمن المنتج جهوداً مكثفة من قبل الوكيل الوحيد، كما يستطيع أن يضغط عليه في تنفيذ بعض السياسات التسويقية

¹ بشير العلاق وآخرون، "إستراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 186.

² محمد سعيد عبد الفتاح، "إدارة التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 182، 183.

(السعر، الترويج، شروط الائتمان) ويتدعم مركز العلامة التجارية بين العلامات المنافسة لها إذا كان توزيعها عن طريق الوكيل الوحيد¹.

ثانياً: احتياجات التوزيع.

يتجه المنتج إلى اختيار أحد الوسطاء عن قناعة أنه هو الذي يستطيع أن يقوم بالخدمات المطلوبة منه بأحسن طريقة وأحسن من المنتج ذاته وأحسن من أي موزع آخر. وعند تحديد خدمات التوزيع، يجب على المنتج أن يتذكر المزيج الذي يحدد العلاقات التجارية والتي تشكلها العناصر الآتية:

1- سياسة السعر: غالباً ما يحدد المنتج قائمة بأسعار منتجاته وفي نفس الوقت يستطيع أن يمنح خصماً خاصاً لبعض الموزعين أو بالنسبة لطلبات ذات حجم معين.

2- شروط البيع: وأهم شرط هو شرط الدفع والضمانات التي يمنحها المنتج.

3- وكالة وحيدة في منطقة معينة: يطلب الموزع من المنتج أن يضمن له أنه لن يعطي أي حق لموزع آخر لتوزيع نفس السلعة في منطقة معينة أو بالقرب من منطقته.

4- خدمات ومسؤوليات متبادلة: ويتم الاتفاق عليها في العقود التي تبرم بين الأصيل وبين الوكيل.

بعض معايير اختيار الموزعين: بعد تحليل المهام المختلفة التي يقوم بها الموزعون، يستطيع المنتج أن يختار أحسن طريق لتوزيع سلعته.

والسؤال الذي يواجهنا هو: أي منفذ يمكن أن يحقق أهداف التسويق البعيدة الأجل؟

وللإجابة على السؤال: كل بديل من بدائل التوزيع يجب أن يوزن بمعيار اقتصادي رقابي إمكانية التطبيق، المرونة.

المعيار الاقتصادي: من أهم الاعتبارات عند اتخاذ قرار اختيار طريق التوزيع هو الاعتبار الاقتصادي، طالما أن الأرباح الناشئة هي أهم هدف تسويقي. وحتى يمكن تقييم الإمكانيات الاقتصادية لكل منفذ على حدى، يمكن للمؤسسة أن تعتمد على مدخل التكلفة الكلية، أي تحدد أثر التوزيع على التكلفة التسويقية ثم تحاول المؤسسة أن تصل إلى تقديرات عن الربح المتوقع بتطبيق أي إستراتيجية وتختار منها الأنسب من ضمن البدائل المعروضة.

الرقابة: من الأسئلة الصعبة التي تواجه رجل التسويق عند اختيار طريق التوزيع الآتي: هل هناك تعارض في المصالح بين الموزعين أنفسهم وبين المنتج، بحيث يصعب تحقيق الرقابة عليهم أو العكس هل هناك

¹ محمد سعيد عبد الفتاح، "إدارة التسويق"، نفس المرجع السابق .

تجانس في المصالح فتكون الرقابة أسهل؟ وهل التعامل مع منافذ التوزيع بطريقة معينة تحمل أي نوع من المشاكل القانونية؟

لقد زادت طلبات الموزعين في السنوات الأخيرة بصفة خاصة، بحيث فرضوا عليهم القيام ببعض الخدمات التي كانت مفروضة عليهم أصلاً، وأدى هذا إلى خلق الكثير من المشاكل التي يصعب إخضاعها للرقابة.

المرونة في الحركة: قد يختار المنتج طريق معين للتوزيع على فرض أنه الطريق الأمثل، ولكن بعد التدقيق قليلاً يتضح له أنه طريق محفوف بالمخاطر، فإذا كان هذا العامل يقيد من حرية ومرونة المنتج فسوف تظهر الكثير من المشاكل مستقبلاً، خاصة عندما تتغير الظروف السوقية، فالمنتج الذي يتعاقد مع وكيل وحيد على أساس فترة 10 سنوات قادمة، سوف يقيد حريته ولن يتمكن من أن يتحول عن هذا العقد إذا وجد فرصة أحسن للتعامل مع وكيل آخر أو طريقة توزيع أخرى. وبطبيعة الحال سوف يتردد المنتج في الموافقة على شروط تربطه لآجال طويلة إلا إذا كان مستقبل الصناعة واضحاً أو مستقراً كما تبدو الظروف السوقية مطمئنة.¹

القيود القانونية: قد تتشابه الاتفاقات التي تبرم بين الوكلاء الوحيدين مع القيود التي تفرضها الدولة لمنع الاحتكارات. لذلك لا بد من النظر إلى الاعتبارات الآتية:

1- هل يستطيع المنتج أن يراقب جزءاً مهماً من السوق؟

2- هل الاتفاقية المبرمة بينهما تبعد المنافسين من الحصول على نصيب من السوق؟

فإذا توفر هذان الشرطان أو توفر أحدهما، فسوف تتدخل الحكومة ضد اتفاقيات الوكالة الوحيدة.

استخدام أكثر من طريقة في التوزيع: تستخدم المؤسسات في الكثير من الحالات أكثر من طريق واحد أو منفذ واحد، يفيد هذا الاتجاه المنتج طالما أنه سيتمكن من الوصول إلى أسواق أوسع، ولكن يحيط بهذا المدخل الكثير من المخاطر، إذ قد نجد بعض الوسطاء يعارضون في أن ينضموا إلى مجموعة الموزعين التي توزع منتجات هذا المنتج، وبالتالي يحجمون عن توزيع سلعته.

ومن وجهة نظر المنتج، فإن عدم التركيز واستخدام إستراتيجية توزيع متعددة يمكن أن تقود

المنتج إلى اللبس وعدم التركيز. ولكي يتفادى المنتج هذه المشاكل يستطيع أن يوزع منتجاته المختلفة من خلال منافذ مختلفة؛ أو استخدام أدوات تمييز مختلفة وإعطاء كل علامة إلى منفذ توزيع خاص.

¹ محمد سعيد عبد الفتاح، "إدارة التسويق"، نفس المرجع السابق .

تنمية العلاقات مع الموزعين: عندما تقودنا إستراتيجية التوزيع إلى اختيار طريق معين للتوزيع أو مجموعة من الطرق في وقت واحد، تحاول الشركة أن تقيم علاقات طيبة مع الموزعين، تظهر المنافسة بين المنتجين وبين الموزعين للحصول على نصيب أكثر من الأرباح، ولكن في السنوات الأخيرة اتحدت القوتان لمواجهة بعض الصعوبات معاً مثل المنافسة أو الندرة في بعض المواد، أزمة الطاقة، التدخل الحكومي، ضغوط المستهلكين، التضخم.

عندما يقع اختيار المنتج على طريق معين لتوزيع منتجاته عليه أيضاً أن يختار الأسماء أي أسماء الأشخاص أو الشركات التي تعاونه في توزيع السلعة، وهناك بعض العوامل التي تساعد:

- 1- كفاءة الإدارة عند الموزعين.
- 2- هل يتعامل الموزع في سلع أخرى منافسة لمنتجاتنا؟
- 3- دراسة الموارد المالية لكل موزع.
- 4- هل يملك الموزع تسهيلات تمكنه من التعامل في منتجاتنا؟
- 5- هل لديهم رجال بيع أكفاء يساعدون على توزيع السلعة؟
- 6- هل يتعاملون في سلع أخرى تعتبر مكملات لسلعتنا فتساعد على تصريفها؟
- 7- هل يعكرون بالعقيلة التسويقية، وهل لديهم النية في تركيز جهودهم لتوزيع منتجاتنا؟
- 8- هل يغطون الأسواق تغطية كافية؟
- 9- هل يستقبلون حصة معينة ويعملون على تصريفها؟
- 10- هل يستقبلون هامش ربح معين خاصة في الأوقات العصيبة؟

الحوافز للموزعين: لا بد من تقديم بعض الحوافز للموزعين والوسطاء، وعند تقديم مثل هذه الحوافز لا بد أن يلتزم المنتج بحدود معينة بحيث لا تغطي المكاسب المحتملة، والمشكلة هي كيفية تحقيق التوازن المطلوب في العلاقة مع الموزعين.

هناك بعض الطرق الفنية التي تساعد في الحصول على التعاون والتعاضد من جانب التجار والتي منها: قد يعطي المنتج ضمانات ضد انخفاض الأسعار، مساعدات مالية أو تحديد فترة السداد، معاملات خاصة في بعض السلع لحمايته "أي الموزع" من بعض المخاطر التجارية، ويمكن أن يشارك المنتج في تدريب رجال البيع العاملين عند لكي يضمن خدمات ممتازة تقدم إلى المستهلكين سواء عند التركيب أو الخدمة أو الصيانة.

تقييم جهود الموزعين: يستخدم المنتج العديد من الطرق لتقييم أداء الوسطاء والموزعين، ومن بين هذه الطرق:

- 1- مقارنة المبيعات الفعلية مع حصص المبيعات المحددة لكل منهم.
 - 2- الاتجاهات البيعية واتجاهات نصيبه في الأسواق.
 - 3- متابعة المعاملات بين المستهلكين والوسطاء ومدى رضا المستهلكين عنهم.
 - 4- إجراء مقابلات مع عينة من المستهلكين وسؤالهم عن درجة رضاهم عن الموزعين.
- فإذا اتضح من هذه الدراسة أن أداء الموزعين غير مرضى عنه، يقرر المنتج ما إذا كان من الضروري التحول إلى موزعين جدد، وفي نفس الوقت لا يوجد دليل أن ينتج عن هذا التحول أي تحسن في طريقة الأداء.

وقد يواجه بعض المنتجين تلك المشكلة وذلك بالاتفاق منذ البداية مع الموزع على حصة مبيعات معينة يلتزم بها هذا الموزع. وقد يتم شبه اتفاق وتراض بين الطرفين على مسائل معينة مثل التغطية الشاملة للأسواق، متوسطات المخزون، معالجة الأجزاء التالفة أو المفقودة، برامج التدريب. ويمكن أن يحدد المنتج هدفاً معيناً لكل موزع كي يلتزم به حسب المنطقة البيعية، وهذا يحدد مسؤولية الموزع تحديداً واضحاً.

تعديل طرق التوزيع: يجب على المنتج أن يقيم طرق التوزيع بين وقت وآخر طالما أن الظروف البيئية لن تستمر على حال واحد، وقد يعني هذا التقييم البدء في إستراتيجية جديدة أو تعديل الإستراتيجية السابقة.

ولقد لخص الأستاذ "Kotler" أنواع ثلاثة للتغيير وهي¹:

- 1- إضافة أو إسقاط بعض الموزعين.
- 2- إضافة أو إسقاط بعض المنافذ التي تعمل في أسواق معينة.
- 5- إعداد إستراتيجية جديدة لتوزيع المنتجات في جميع الأسواق.

المطلب الثالث: إستراتيجية التوزيع المادي

يمكن تعريف التوزيع المادي وفقاً للمفهوم التسويقي الذي يعمل فيه هذا التوزيع، ويرتبط التوزيع المادي بنظام التسويق أي بكل الخطوات التسويقية منذ أن كانت السلعة مادة خام حتى وصلت إلى سلعة تامة الصنع. ويناسب هذا التعريف المصانع الجديدة والإنتاج الجديد حيث لا توجد أنظمة توزيع

¹ Kotler, « Marketing & Managent », 3d, ed, 1976, p299-300.

سابقة. أما التعريف الضيق للتوزيع المادي فهو الذي يناسب المؤسسات المستقرة التي يكون لها ارتباطات مع المصانع الأخرى وموردين ووسطاء. وفي هذا يعني التوزيع المادي نقل وتخزين السلع المختلفة لخدمة أسواق معينة.

والتوزيع المادي - كجزء من المزيج التسويقي - يؤثر ويتأثر بالعناصر الأخرى الداخلة في هذا المزيج ومنها: السلعة، السعر، الترويج، ولكي نبرهن على ذلك نقول إن التوزيع المادي يهتم بالشكل المادي للسلعة وبطريقة تغليفها، ولا يتضمن السعر فقط تكلفة الإنتاج ولكن يتضمن كذلك توصيل هذا الإنتاج إلى المستهلك الأخير، ومن ناحية أخرى يجب التنسيق بين برامج الترويج وبين التوزيع المادي لضمان أن المخزون المتوفر يكفي لمقابلة الطلب المتوقع. كما أن القصور والضعف في أعمال التوزيع سوف ينشأ عنه زيادة في التكاليف ونقص في درجة إشباع المستهلك.

لا يهتم المنتج فقط بوظيفة التوزيع المادي، ولكن يهتم بها كذلك تجار الجملة وتجار الجملة وتجار التجزئة وكل المؤسسات المساندة مثل مؤسسات النقل ومؤسسات التخزين، كما يهتم به أيضاً المؤسسات غير الأعمال.

التوزيع المادي كنظام: يعتمد كلامنا هنا عن التوزيع المادي على مدخل النظم الذي سبق التعرض له، هدف التوزيع المادي كنظام هو توصيل السلعة المناسبة إلى الأماكن المناسبة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، ويمكن الوصول إلى نظام متكامل يرضي كلاً من العميل والمورد من خلال التنسيق بين تخصيص المواد، البرمجة والرقابة، ولقد تمكنت مؤسسات كبيرة من تخفيض نفقات التوزيع المادي وحسنت من الخدمة عندما حاولت تحليل هذا النظام وأدخلت عليه بعض التعديلات.

ومهما كان المدخل الذي تستخدمه المؤسسة، يمكن عن طريق بذل جهود إضافية الوصول إلى جودة أحسن وخدمة أحسن، والالتزام بمواعيد التسليم.

خدمة العملاء: تحقق التحسينات في أنظمة خدمة العملاء الزيادة في المبيعات ولقد تغيرت نظرة المنتجين والتجار إلى الخدمة المقدمة إلى العملاء، فبعد أن كانوا ينظرون إلى الخدمة بعدم الاهتمام أو الاكتراث نجدهم الآن يستخدمون طرق متقدمة للرقابة على المخزون لتوفير حاجات الخدمة، ونظراً إلى التقدم التكنولوجي والاعتماد على الكمبيوتر، فقد تقدمت خدمة المستهلك وشغلت مكاناً بارزاً في البرنامج التسويقي. وهناك عناصر عديدة تدخل في خدمة العميل إحداها: دورة الطلبية وهذا يعني الفترة التي تفصل بين إرسال طلب الشراء وبين استلام البضاعة، والثاني: مدى اعتمادنا على المخزون السلعي، والثالث بعض الامتيازات الممنوحة وبعض القيود المفروضة.

مدخل التكلفة: تعتبر نفقة النقل والتخزين هي النفقات الرئيسية التي تتحملها المؤسسة وهي بصدد مباشرتها لوظيفة التوزيع المادي، وتكاليف التوزيع المادي تنقسم إلى تكاليف منظورة وغير منظورة، وتكاليف التوزيع المنظورة تتضمن: النقل، التخزين، المناولة، إرسال أوامر الشراء، الرقابة على المخزون، التأمين، وهناك تكاليف غير منظورة للتوزيع وهي التي تنشأ من فقد بعض فرص الربح (الطلبات الملغاة، الفشل في شحن البضاعة في الوقت المناسب) وهي لن تظهر في حساب الأرباح والخسائر رغم أن أثرها خطير على الأرباح.

تنفيذ الطلبية: تنفيذ الطلبية يتضمن استلام، تسجيل الطلبات بغرض تنفيذها، ويتسع اهتمام الإدارة بهذه العملية لكي يشمل تحديد الوقت اللازم وإجراءات الرقابة على الجودة للاطمئنان على أن الأجزاء المعدة للشحن هي بنفس المواصفات المطلوبة، يجب أن تتم عملية تنفيذ الطلبية بأقصى سرعة ممكنة وباستخدام أساليب فنية حديثة، بها يمكن أن نعرف خلال لحظات عدد الوحدات المتوفرة، وكم وحدة مطلوبة وكم وحدة في الطريق ومتى يتوقع أن تصل.

عند استلام الطلبية من العميل تبدأ عملية تجميع الوحدات والأصناف المطلوبة ثم تشحن البضاعة، وإذا كانت مسؤولية هذه العملية مركزية يمكن أن نضمن تنفيذها بسرعة وفاعلية، لذلك فقد عهدت معظم المؤسسات بهذه العملية إلى إدارة التوزيع المادي.

وفرة المخزون¹: على الرغم من أن مديري التسليم ليس لهم إلا رقابة محدودة على سياسة التخزين إلا أنهم يرغبون في أن يكون لهم رأي في تشكيل هذا المخزون.

طالما أن سياسة المخزون هي أداة لإشباع وتلبية الطلب، يجب أن يكون مدير التسويق قادراً على تلبية حاجات جميع العملاء، إلا أن الظروف الاقتصادية لن تسمح للمؤسسة بالاحتفاظ بمخزون يحميها من أن تقع في أي عجز، ذلك يجب التدقيق في تكاليف الاحتفاظ بالمخزون وفي مستوى الخدمة التي نرغب في تقديمها إلى العملاء والوصول إلى المستوى المناسب للمخزون يعد تحديد التكلفة الخاصة بالاحتفاظ بالمخزون والربح المتوقع من المبيعات الإضافية الناشئ من وفرة المخزون.

ولكن يقال دائماً إن الرقابة على المخزون لتحقيق التوازن بين الكميات الموجودة والكميات المطلوبة هي مشكلة من المشاكل. لماذا؟ لأن ما يقرب من 35% من إجمالي أصول المؤسسة تكون مجمدة في المخزون،

¹ محمد سعيد عبد الفتاح، نفس المرجع السابق. ، ص493.

ومن أهم العوامل التي تساعد على تقدير الكميات المناسبة للمخزون هي القدرة على التنبؤ بالطلبات المستعجلة، فإذا تمكن المنتج أن يحدد متى يظهر الطلب وبأي حجم يتمكن من الاحتفاظ بكميات مخزونة تكفي لمواجهة هذا الطلب. من الطبيعي أن هناك عوامل أخرى هامة تحدد كمية المخزون، ولذلك لا تتردد المؤسسات في التدقيق في حساب هذا المخزون. في بعض الأحيان نجد أن المؤسسة تحتفظ بكميات كبيرة من أصناف معينة (بطيئة الحركة) لكن تخفض من تكاليف تنفيذ أوامر الشراء، ولكن هذا المدخل لا يمكن استخدامه بالنسبة للسلع سريعة التلف أو سريعة التقادم.

يجب على الإدارة أن تأخذ في اعتبارها معدل المبيعات أو متوسط الطلب خلال فترة زمنية معينة (وهي الفترة التي تفصل بين إرسال الطلبية وبين استلام البضاعة) وطالما أن الطلب غير مستقر وغير منتظم، لذلك يجب على الشركة أن تحسب المخزون اللازم الذي يحقق درجة من الأمان وذلك أخذاً لهذه التقلبات في الحسبان يجب على المدير أن يتحسب لبعض العوامل وهو بصدد اتخاذ قرار تحديد المخزون مثل: نفقة الاحتفاظ بالمخزون، المدة التي تتلف بعدها البضاعة، اختلاف الطلب وفقاً للمناطق الجغرافية.

تحديد الحجم الاقتصادي للطلبية:¹ يمكن تحديد الحجم الاقتصادي للطلبية باستخدام معادلة رياضية تضمن لنا التوفيق والتوازن بين الكميات المتوفرة وبين الكميات المطلوبة وهذه المعادلة:

$$\frac{\sqrt{2 \text{ ك ت}}}{\text{ف}} = \text{الحجم الاقتصادي للطلبية}$$

حيث أن : ك = تكلفة الطلبية الواحدة.

ت = معدل المبيعات السنوية بالوحدات.

ف = تكلفة الفائدة للوحدة الواحدة في السنة.

يجب أن يتقابل المخزون مع متوسط حجم الطلب، ولكن لا تستطيع المؤسسة أن تبقى فقط على هذا المخزون، حيث أن هناك احتمالات أن تواجه المؤسسة ظروفًا طارئة تجد أن هذا المخزون لم يكف إلا فترة محدودة فقط، بمعنى آخر أن تبقى على مخزون أكبر من هذا المتوسط حتى تستطيع مقابلة احتمالات العجز

¹ محمد سعيد عبد الفتاح، نفس المرجع السابق ، ص 494.

في الأوقات التي يزيد فيها الطلب. لذلك تحتفظ معظم المؤسسات علاوة على المخزون الأساسي على ما يطلق عليه مخزون الأمان أو حد الأمان أو الرصيد الثابت غير المتحرك.

الطرق المختلفة للنقل: تعتمد أغلب المؤسسات على أكثر من وسيلة واحدة للنقل، فمثلاً تنقل المواد الخان عن طريق: السكك الحديدية، النقل المائي، أنابيب البترول، أما السلع التامة الصنع فتنتقل بواسطة السيارات، الطائرات، الطرود البريدية، ولكن تعتمد الوسيلة المختارة على هيكل التوزيع فمثلاً عند نقل البضاعة من مصنع إلى آخر يفضل استخدام السكك الحديدية والسيارات أيضاً.

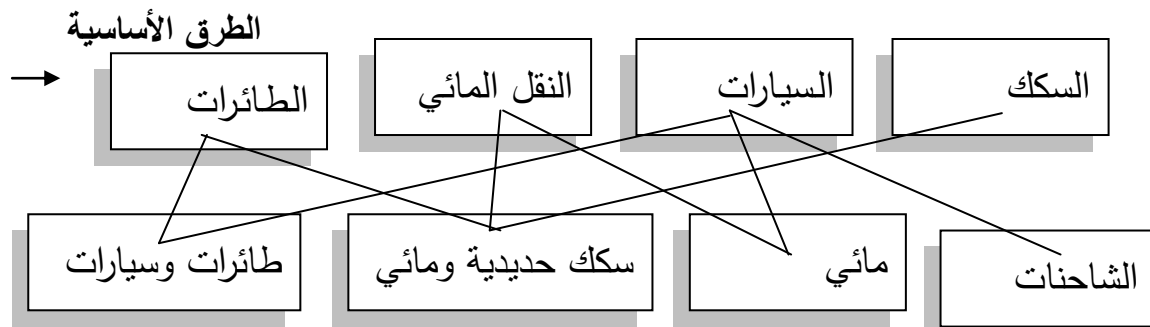
من مخزن إلى مخزن: السيارات، من المخزن إلى العميل: السيارات، من المصنع إلى العميل مباشرة (في حالات الاستعجال والضرورة القصوى).

من الطبيعي أن هناك بعض الاستثناءات من تلك القواعد، فمثلاً الجريدة أو المجلة تعتمد على النقل بالسيارات أو الطائرات أو البريد، بينما نجد أن مؤسسة البترول سوف تحرك المادة الخام من حقول البترول إلى معامل التكرير عن طريق أنابيب البترول.

يجب أن يستند اختيار الوسيلة على اعتبار التكلفة والسرعة، فمثلاً النقل بالطائرات يتميز بالسرعة ولكن مرتفع التكاليف، ولكن تنتظر بعض المؤسسات إلى نقل الطائرة أنه هو الأنسب طالما أنها تعطي لاعتبار السرعة المقام الأول.

التنسيق بين وسائل النقل: تعطي أغلب المؤسسات اهتماماً خاصاً لموضوع التنسيق بين طرق النقل المختلفة خاصة في الفترات الأخيرة.

الشكل (1-2): التنسيق بين طرق النقل



الجمع بين أكثر من وسيلة

لمصدر: نفس المرجع السابق، ص 496

يوضح الشكل أعلاه التدقيق بين الخدمات المختلفة التي تقدمها هذه الوسائل وبين التكلفة التي تطلبها، ويقدم مشروعاً مبسطاً للتنسيق بين طرق النقل.

التخزين: يجب أن تهتم الإدارة بحجم المخازن وعددها وموقعها والتسهيلات المتوفرة فيها، والوظيفة الأساسية للمخازن هي تحقيق التوازن بين العرض والطلب، وبتماشي حجم المخزن مع حاجة الأسواق في الأوقات والفصول المختلفة. وتظهر المنفعة الزمنية التي تحققها وظيفة التخزين خاصة بالنسبة للسلع التي تنتج في فصول معينة ويكون الطلب عليها على مدار السنة أو العكس تنتج باستمرار وتطلب في فصول معينة تنتج في فصل معين ولا تستهلك إلا في فصل آخر.

هناك أشكال مختلفة لخدمة التخزين، مخازن خاصة تملكها المؤسسة، مخازن مؤجرة ومخازن عامة، ويعتمد قرار المؤسسة في اختيار إحداها على الأموال المتوفرة ودرجة الرقابة المطلوبة.

فإذا اعتمدت المؤسسة على المخازن العامة، تواجه ارتفاع نفقات التخزين، ولكن في نفس الوقت لا تحتاج إلى تكاليف ثابتة في إنشاء مخازن خاصة، ولكن تفنقر المؤسسة في هذه الحالة الرقابة الدقيقة على المخزون.

تستطيع المؤسسة أن تفيد من جراء تعاملها مع المخازن العامة إذ تتمتع في هذه الحالة بالكثير من المرونة لمقابلة الحاجات المتغيرة للتخزين، كما تستطيع أن تحصل على إيصالات بالبضاعة المخزونة تستطيع بمقتضاها تمويل نشاطها والاقتراض بضمانها.

وأهم ما تعني به مراكز التخزين عكس المخازن، هي السرعة في تحريك البضاعة وليس المحافظة على البضاعة لفترة طويلة، تجمع المراكز كميات كبيرة من البضاعة من مواقع الإنتاج الكبيرة ثم تعيد تقسيم الكميات وفقاً لطلبات العملاء، أن يتم تغليف البضاعة في مراكز التخزين أو التجميع لكي تكون معدة تماماً للشحن أو للتخزين النهائي.

أهمية المعلومات في التوزيع المادي: يحتاج العاملون في إدارة التوزيع المادي إلى الكثير من المعلومات عن المخزون، النقل، التخزين، الوحدات المعدة للشحن. والواقع أن أهم تلك المعلومات هي المتعلقة بالكمية المخزونة المتوفرة في كل موقع ومكان.

يتضمن التخطيط السليم لأعمال النقل الاختيار اليومي لأسلوب النقل ولمؤسسات النقل، وقبل اختيار الطريقة لا بد من المقارنة بين الخدمة والنفقة، وتشكل التقارير اليومية عن أعمال النقل أساس الاختيار لتلك الوسائل.

وتعطي تقارير المخازن معلومات عن الآتي:

1- المساحات المستغلة وأماكن الاحتفاظ بالمخزون.

2- طريقة تشغيل الأفراد في المخازن وجدولة نشاطهم.

3- أعمال تحميل المخزون إلى الوسيلة الناقلة هل تطبق مبدأ الحمولة الكاملة لما له من أثر على تكاليف النقل.

تعتبر نظم المعلومات في التوزيع المادي مسألة حيوية بهدف الرقابة على التكاليف وعلى الخدمة. يجب أن يمد نظم المعلومات إدارة التوزيع المادي بالمعلومات الضرورية للقيام بالتخطيط والرقابة على نشاطها، كما يجب أن تعطينا نظم المعلومات الحقائق التي ترشد عن الطرق التي يمكن اللجوء إليها لتحسين الخدمة وتخفيض النفقة.¹

تنظيم التوزيع المادي: أيقنت الإدارة في السنوات الأخيرة أهمية تحديد مسؤولية أعمال التوزيع المادي، وطالما أخذ دور التوزيع المادي مكانه الصحيح فقد وضع على قدم المساواة مع بقية الإدارات داخل الخريطة التنظيمية.

ولكن مازلنا نجد بعض المؤسسات تقسم وظائف التوزيع المادي بين عدة إدارات، وفي ظل هذا التنظيم تتنظر كل إدارة إلى أعمال التوزيع المادي من جهة نظرها، فبينما يسعى مدير النقل إلى تخفيض نفقات النقل بكل طريقة ممكنة، نجد أن مدير المبيعات يهمل توافر كميات مخزونة كبيرة لكي يتمكن من تلبية حاجات العملاء .

أما مدير الرقابة على المخزون فهو دائماً يسعى لتخفيض الكميات المخزونة حتى يخفض من نفقة الاحتفاظ بالمخزون، وكذلك بالأموال المجمدة في المخازن، بمعنى آخر سيخلق تقسيم الاختصاصات نوعاً من التعارض في وجهات النظر داخل المشروع الواحد، كما يصعب في ظل هذا التنظيم أن تحدد المسؤولية تحديداً دقيقاً.

ولكن على العكس من ذلك، أيقنت بعض المؤسسات أهمية تجميع وظائف التوزيع المادي داخل إدارة واحدة أو في مكان واحد، ونتج عن هذا زيادة في كفاءة النشاط خاصة عندما جمعت السلطات والاختصاصات في يد شخص واحد مسؤول، وهنا يجب أن تقرر المؤسسة هل تكون إدارة التوزيع المادي مستقلة تماماً عن بقية الإدارات؟ في أغلب الأحوال تكون إدارة التوزيع المادي جزءاً من إدارة التسويق لأنه لا بد من التنسيق بين التسويق والتوزيع المادي وبين الإعلان والترويج، بعد ذلك لا بد من تحديد السلطات التي تحول إلى إدارة التوزيع المادي، هل يكون مديراً تنفيذياً فقط أو مديراً وظيفياً فقط أو يجمع بين السلطتين.

¹ محمد سعيد عبد الفتاح، نفس المرجع السابق ، ص 496.

مستقبل التوزيع المادي: ستؤثر التغيرات في البيئة التسويقية دون شك في مستقبل التوزيع المادي، ويمكن تقديم بعض الخطوط العريضة لهذه الاتجاهات المستقبلية في الآتي:

- 1- الاتجاه ناحية مصالح المستهلكين: يطلب العملاء ويلحون في خدمة أحسن وجودة أفضل.
- 2- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات المختلفة.
- 3- تقديم أنواع جديدة من السلع.
- 4- الزيادة في تكاليف العمل والنقل.
- 5- التقدم في طرق الاتصال.
- 6- الاعتماد أكثر على الكمبيوتر.

هذه التغيرات المستقبلية سوف تجبر المؤسسات على إعادة النظر في أنظمة التوزيع المادي التي تتبعها، حتى يمكن زيادة الكفاءة التي تتمثل في خدمة العملاء وفي تخفيض التكاليف. وسوف يكون للتغيرات في هيكل التوزيع المادي المستقبلية أثراً دولياً واضحاً فمثلاً يمكن مواجهة مشكلة العجز في الغذاء في الدول النامية عن طريق الكفاءة في عملية التوزيع لما هو متوفر، وفي هذا المعنى نجد أن التوزيع المادي يمكن أن يفيد في إحداث التغيير الاجتماعي.

تطبيق بحوث العمليات على مشاكل التوزيع المادي: لم تعد الطرق التقليدية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوزيع المادي كافية ومناسبة، وبالتالي يبحث رجال الإدارة إلى مدخل جديد يعتمد على التحليل الكمي، ومن ضمن هذه الطرق هي: المحاكاة الرياضية، البرامج الخطية، البرمجة التقريبية والبرمجة العددية.

- 1- **المحاكاة الرياضية:** يمكن تخفيض مكونات التوزيع المادي ووضعها في شكل رياضي بطريقة يمكن أن تستخدمها الإدارة لاختيار أساليب الإدارة المختلفة، يهدف تحسين طرق التوزيع وتخفيض تكاليف التوزيع، تستطيع الإدارة عن طريق مقارنة نتائج كل بديل أن تختار بدائل التوزيع حتى تتعامل مع أهدافها. وتمكن طريقة المحاكاة الرياضية في تحليل أي من طرق التخزين وطرق الشحن التي يمكن استخدامها. وتظهر أهمية وفائدة المحاكاة الرياضية في ترتيب جداول الشحن، وهي المشكلة التي تواجه الأفراد المسؤولين عن التوزيع المادي، ومع ذلك فإن أي إجابة تأتي عن طريق المحاكاة الرياضية ليس بالضرورة هي الحل الأمثل للمشكلة التي أمانا.

- 2- **البرمجة الخطية:** يستخدم أسلوب النقل وهو أحد أساليب البرمجة الخطية في تخطيط عمليات النقل والشحن من مواقع مختلفة حتى جهات الوصول، بحيث يمكن تخفيض التكاليف الكلية

للشحن. ومواقع الشحن قد تكون المصانع المنتجة أو أي مصدر آخر من مصادر العرض أو مراكز التوزيع أو المخازن، أما جهة الوصول فقد تكون مراكز التوزيع، المخازن، التجار، العملاء.

وبناءً عليه فإن طلب السلعة في أسواق مختلفة مع وجود المخازن في مواقع أخرى يفرض علينا أن نحدد - عن طريق البرمجة الخطية - أي من المخازن تشحن البضاعة، وبأي كمية إلى عميل معين بهدف تخفيض نفقات الشحن والنقل إلى أدنى حد ممكن.¹

وحتى الوقت الذي حدث فيه التقدم العلمي في أساليب اتخاذ القرارات مثل البرمجة الخطية أو أسلوب النقل بوجه خاص، لم يكن أمامنا إلا طريقة المحاولة والخطأ لحل مشاكل من هذا الطراز.

ومن الأساليب المستخدمة في البرمجة الخطية هي طريقة السمبلكس "*Method Simplex*" وهي تستخدم لإيجاد حلول لمشاكل التوزيع المادي المتداخلة. وكان أسلوب النقل يستخدم في النشاط ذات البعدين مثل النقل من مصادر مختلفة إلى أماكن وصول مختلفة. أما ما يزيد عن ذلك من أبعاد فهي تتضمن: فترات زمنية متعددة، أنواع مختلفة من السلع، والعديد من مراكز التخزين في نظام التوزيع. يمكن لمؤسسة بتزول أن تستخدم هذا النموذج لكي تخطط للوسيلة المثلى للنقل لخدمة جهات وصول مختلفة عن طريق ربط التكلفة الاحتمالية بالتغيرات المتوقعة في المزيج السلعي وفي حجم السلع في كل موقع وصول.

3- البرمجة التقريبية: تستخدم هذه الطريقة لتخفيض الجهد المبذول في حل المشكلة، وهي قاعدة تقريبية تستخدم لحل مشكلة بعينها، والبرنامج التقريبي هو مجموعة أو مزيج من طرق التقريب التي تستخدم لحل مشكلة معينة. ويصور هذا البرنامج مجموعة من التعليمات تجعل في الإمكان استخدام الكمبيوتر لحل المشكلة.

ولا تهتم البرمجة التقريبية بإيجاد الحل الأمثل بعد بحث طويل، ولكن تعتمد على السرعة في الوصول إلى الحل المناسب، وبالتالي فإن البرمجة التقريبية تعطينا بها يمكن الوصول إلى الحل المناسب وليس أحسن الحلول لمشكلة معقدة تظهر في عمليات التوزيع المادي وبأقل جهد رياضي كما يحدث في البرمجة الخطية عندما نستخدمها لحل نفس المشكلة.

6- البرمجة الدورية: تختلف البرمجة الدورية عن البرمجة الخطية في أن الحل الأمثل مقيد بأرقام صحيحة فقط، والميزة الأساسية لهذه الطريقة هي قدرتها في تحديد الحل الأمثل من بين العديد من الحلول

¹ محمد سعيد عبد الفتاح، نفس المرجع السابق، ص 498.

البديلة، وأكثر بكثير مما يظهر في حالة البرامج الخطية وبدون أي جهود إضافية أو وقت إضافي، ولقد ظهر التطبيق للبرمجة العددية على قرارات التوزيع المادي حديثاً في العديد من المؤسسات.

المبحث الثالث: قنوات التوزيع.

تمهيد :

بعد أن تطرقنا في المبحث السابق إلى إستراتيجية التوزيع سنتناول في هذا المبحث قنوات التوزيع حيث سنتطرق إلى المفهوم والأهمية والأهداف والوظائف لهذه القنوات، وأخيراً سنتناول أيضاً عرضاً لمختلف الأسس التي تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار عن اختيارها لقناة التوزيع المناسبة إلى جانب المعايير المتنوعة، والتي يتم بها تقييم القنوات التوزيعية أضف إلى هذا التنوع والتغير المستمر في السوق الذي يتطلب دائماً إلى إعادة النظر في مدى ملائمة قنوات التوزيع من حيث التكلفة، الربحية، والكفاءة.

المطلب الأول: مفهوم قنوات التوزيع وأنواعها.

حتى تصل السلعة إلى المستهلك النهائي في أحسن الظروف، فإن ذلك يتطلب الاعتماد على القنوات التوزيعية التي تعمل على سد الفجوة بين المنتج والمستهلك.

أولاً: مفهوم قنوات التوزيع.

حصول المستهلك النهائي على السلع التي يرغبها والتي تحقق له احتياجات أساسية، يمكن أن تكون بواسطة إحدى قنوات التوزيع التي تساعد على تصريف السلع و قنوات التوزيع يتضمن مفهومها العديد من التعاريف المتميزة و التي يمكن ذكر أبرزها فيما يلي:

التعريف الأول: يعرف كل من الدكتور ناجي معلا و رائف توفيق قناة التوزيع بأنها " مجموعة مترابطة من الوسطاء الذين يتولون القيام بالأنشطة المتضمنة تحريك السلعة من مكان

إنتاجها إلى أماكن استهلاكها أو استعمالها، و عن طريقهم يتم خلق المنافع الزمنية و المكانية و الحيازية للسلعة"¹.

التعريف الثاني: يعرف الدكتور سعيد عبد الفتاح قنوات التوزيع بأنها "مجموعة من المنشآت التوزيعية تشارك بنصيب في أنشطة التسويق و التي تتطوي على تحرك السلع و الخدمات من مناطق الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك"².

التعريف الثالث: يعرف الدكتور إسماعيل السيد قناة التوزيع بأنها "مجموعة من المنظمات أو الأفراد الذين يشاركون في تحويل السلع و الخدمات و ذلك في حركة تدفقها من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين أو منظمات الأعمال"¹.

التعريف الرابع: يعرف الدكتور أسعد عبد الحميد قناة التوزيع على أنها "الطريق الذي تسلكه سلع و خدمات المؤسسة في حركتها من مراكز الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك خلال مجموعة من المؤسسات التي تقدم العديد من الأنشطة التسويقية"².

التعريف الخامس: هي الوسيلة التي يستطيع بواسطتها النظر إلى المؤسسات التسويقية من الواجهة الخارجية التي يمكن من خلالها سد الفجوات الملموسة وغير الملموسة التي قد تنشأ نتيجة لتدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك"³.

وبمعنى آخر فإن قناة التوزيع هي تلك الطريق التي تنتهجه سلع وخدمات المؤسسة أثناء حركتها من المنتج إلى المستهلك الأخير، وذلك بالاعتماد على المؤسسات التي أخذت على عاتقها مهمة الإيصال وتتمثل هذه المؤسسات في الوسطاء مؤسسات مستقلة بذلتها، يتولون القيام بالعديد من الوظائف التسويقية.

ثانياً: أنواع قنوات التوزيع

تختلف قنوات التوزيع التي يمكن استخدامها من قبل المنتج لإيصال السلع إلى المستهلك، فنجد قنوات لتوزيع السلع الاستهلاكية وقنوات لتوزيع السلع الصناعية.

¹ ناجي معلا، رائف توفيق، مرجع سبق ذكره، ص230.

² محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية، 1992، ص585.

¹ إسماعيل السيد، "التسويق" كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، طبع ونشر وتوزيع، 1999، ص316.

² طلعت أسعد عبد الحميد، "التسويق الفعال، الأساسيات والتطبيق"، ص428.

³ طارق الحاج، علي ربابعة، محمد الباشا، منذر الخلي، "التسويق من المنتج إلى المستهلك"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 2، 1997، ص125.

قنوات توزيع السلع الاستهلاكية: يتم توزيع المنتجات وإيصالها إلى المستهلكين النهائيين كما هو موضح في الشكل (2-2) على حسب القنوات التالية :

1- منتج —————> مستهلك: وهي تعد أقصر قنوات التوزيع حيث لا يوجد تدخل وسيط ويتم البيع بواسطة البيع الشخصي، البريد، الأنترنت، وهي تصلح للسلع سريعة التلف أو غالية الثمن.

2- منتج —————> تاجر التجزئة —————> مستهلك: وتستعمل هذه الطريقة في حالة الاستغناء عن تجار الجملة، ويكون هذا المسلك أكثر نجاحاً عند توافر تجار التجزئة الذين يشترون بكميات كبيرة.

3- منتج —————> تاجر الجملة —————> تاجر التجزئة —————> مستهلك: هي تعد من أقدم القنوات استعمالاً حيث تعتبر قناة تقليدية في توزيع السلع وخصوصاً السلع الغذائية.

4- منتج —————> وكيل —————> تاجر التجزئة —————> مستهلك: أكثر ما تستخدم هذه القناة من قبل المنتجين الذين يتضح لهم أن استعمال وكيل له أكثر فعالية من تاجر الجملة.

5- منتج —————> وكيل —————> تاجر الجملة —————> تاجر التجزئة —————> مستهلك: تعتبر هاته القناة من أطول القنوات المستعملة وتستخدم تسويق السلع سهلة المنال (الميسرة).

قنوات توزيع السلع الصناعية: ويكون توزيع السلع الصناعية في الحالات التالية¹:

1- المنتج الصناعي —————> مستعمل صناعي: وهي تستخدم عادة لتوزيع السلع الصناعية الضخمة.

2- المنتج الصناعي —————> موزع —————> مستعمل صناعي: وتستخدم هذه الطريقة لتوزيع السلع الصناعية صغيرة الحجم في غالب الأحيان.

3- المنتج الصناعي —————> وكيل —————> موزع صناعي —————> مستعمل صناعي: وهي أطول قناة توزيع تستعمل خصيصاً للمواد المساعدة.

4- المنتج —————> وكيل —————> مستعمل صناعي: وتستخدم هذه الطريقة بالنسبة للمؤسسات التي ليس لها إدارات تسويق، كما تتناسب مع المؤسسات التي تدخل غمار منافسة جديدة.

المطلب الثاني: مزايا وعيوب قنوات التوزيع

¹ طارق الحاج وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 27 إبتصرف.

من الملاحظ في المؤسسات باختلاف نشاطها وأنواعها أن بعضها تعتمد على قنوات قصيرة والبعض الآخر تعتمد على قنوات طويلة في توزيع منتجاتها، ولذا سنتطرق في هذا المطلب إلى مزايا وعيوب كل واحدة منها¹:

قنوات التوزيع الطويلة:

الجدول رقم (1-1): قناة توزيع طويلة

مزايا	عيوب
نقص في فريق المبيعات	خطورة إنشاء عكسي للسوق المستهدف
تغطية جغرافية مكثفة	فقدان الاتصال بتجار التجزئة
تنظيم المبيعات بفضل تخزين الوسيط للمنتجات	عدم ولاء تجار الجملة
مرونة تمويل الإنتاج	التبعية إزاء تجار الجملة
انخفاض تكاليف التسعير والنقل	ارتفاع الأسعار وهامش الربح
	إرسال مباشر لبعض تجار التجزئة
	ضرورة ترويج المنتجات بالقرب من تاجر التجزئة
	وتاجر الجملة

Source : Yves fimon, Podrick Joffer, OPTC, p264.

يوضح الجدول أعلاه أهم المزايا والعيوب عند استعمال قنوات التوزيع الطويلة أي الاعتماد على عدد كبير من الوسطاء.

¹ Yves fimon, Porfrick Joffer, "Encyclopédie des marchés financières", ouvrage précédent , p264-265.

قنوات التوزيع القصيرة:

جدول رقم (1-2): قنوات التوزيع القصيرة

المزايا	العيوب
اقتصاد هامش الربح لتجار الجملة التعاونية الجيدة مع تجار التجزئة	تكاليف المبيعات جد مرتفعة تعسر تجار التجزئة المتمثل في نقص السيولة المالية
تحويل الخطر لعدم الولاء	مردودية مشكوك فيها لبعض تجار التجزئة
حسن خدمات ما بعد البيع والمنتجات الخاصة	تخزين جد مهم
أحسن معرفة بالسوق	ضرورة الإسهام الترويجي نحو المستهلكين
الولاء مأمّن في حالة وجود حق الامتياز	مساعدة في التسيير ومساعدة التقنية في حالة وجود حق الامتياز
تطور سريع لشهوة العلامة والإنشاء الجغرافي في حالة وجود حق الامتياز	

Source : Yves fiman et les autres ouvrage précédent, p264

يوضح هذا الجدول (2-2) حالة المبيعات التي لا تحتاج إلى الوسيط بين المنتج وتاجر التجزئة: مبيعات تاجر التجزئة محصورة، فهناك مبيعات عن طريق حق الامتياز، وهناك مبيعات عن طريق موزعين متخصصين في نوع واحد من المنتجات، خط واحد من الإنتاج.¹

¹ طارق الحاج وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص128 يتصرف.

قنوات التوزيع مباشرة:

الجدول رقم (1-3) قنوات التوزيع مباشرة

مزايا	عييوب
معرفة احتياجات المستهلكين المستهدفين تقديم جد سريع للمنتجات الجديدة. خدمات بالبطاقة للزبائن. ريح جزئي من هامش الربح الوسيط. المقصون (سعر تنافسي).	التخزين بكمية كبيرة. تنظيم و تسير جد صعب للبائعين. سعة مالية مهمة. عرض منتجات محدودة للمؤسسة.

. Source : ouvrage précèdent page 265

يكون البدء غالباً عن طريق تصريح الزبون بتقديم المنتجات بتكاليف مناسبة و المتمثل في إبعاد الوسيط و ينحصر هذا النشاط في المنتجات القلاحية و هذا وفق شعار من المنتجين إلى المستهلكين.

و في جميع الحالات المنتج يستعمل أكثر من فناة و بطول مختلف فإنشاء حلقة توزيع متفرعة و متنوعة تسمح بالوصول إلى تقسيم المشتريين حسب عادات الشراء المختلفة أو وضع قنوات تنافسية.¹

المطلب الثالث: أسس اختيار قنوات التوزيع و معايير تقييمها

¹ طارق الحاج وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 129 بتصرف.

يتوقف نجاح اختيار قنوات التوزيع، على مقدار ما يبذله المنتج من جهد في الدراسة الدقيقة و البحث السليم، قبل اتخاذ القرار، لأن اختيار قناة التوزيع يجب أن يكون ضمن الإستراتيجية التسويقية العامة، و اختيار قناة التوزيع يؤثر بشكل مباشر على بقية عناصر المزيج التسويقي و خاصة منها السعر و الترويج، فالمنتج الجيد المقدم بشكل جيد و صحيح، و المدعم باختيار جيد و المباع بسعر معقول لا يكون له نجاح إذا لم يوزع بشكل جيد.

أولاً: أسس اختيار قنوات التوزيع.

يستند رجل التسويق في اختياره لقناة التوزيع المناسبة و التي تتصف بدرجة عالية من الكفاءة من أجل تصريف منتجات المؤسسة إلى عدة أسس و اعتبارات هامة حيث يمكن ذكرها في:

1- التفكير الاستراتيجي: إن أنسب الحلول لتحسين أداء قناة التوزيع لأي مؤسسة هو التفكير الاستراتيجي طويل الأجل، حيث يقتضي هذا التفكير ضرورة نظر المؤسسة إلى أي عضو من أعضاء القناة التوزيعية على أنه شريك له أهمية كبيرة في تسويق المنتجات، و ليس اعتباره مجرد عضو في القناة، كما يتضمن التفكير الاستراتيجي فكرة الشراكة بين المنتج و الموزع، إذ يقوم المنتج بمشاركة الموزعين في عملية تسويق منتجاته، و تبرز الأهمية الكبرى لمفهوم التفكير الاستراتيجي عندما تحاول الشركات المنتجة الدخول إلى الأسواق العالمية.

2- خصائص الشركة: إن الشركة التي تتمتع بموارد مالية و إدارية و تسويقية ملائمة يمكنها تقليل اعتمادها على الوسطاء و ذلك باستخدام القوى البيعية التابعة لها و الخاصة بها، و الاستفادة من مخازنها و منح الائتمان لعملائها، "كما أن حاجة الشركة المنتجة إلى السيطرة على منتجاتها و التحكم فيها بشكل جيد خصوصاً من ناحية تسعيرها و ترويجها يجعلها تفضل اختيار قناة توزيع أقصر نسبياً، و كل هذا يوضح تأثير خصائص الشركة على قناة التوزيع المستخدمة"¹.

3- خصائص المستهلك: يعتبر المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي عاملاً في اختيار قناة التوزيع، فالمعلومات التي تشير إلى من هم المستهلكين أو المستخدمين و أين يتمركز مكان تواجدهم، و ما هي حاجاتهم و رغباتهم و عادات الشراء التي يتميزون بها، و ما هي الوسيلة المعتمدة في الاتصال بهم تعد كلها

¹ عمرو خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 343 بتصرف.

من المعلومات الهامة و الضرورية عند اختيار المنتج لقناة التوزيع، إذ " إن الاختلاف الموجود في حاجات و رغبات المستهلكين و كذا مواصفات عملية الشراء بين المنتجات المختلفة، يتطلب بالضرورة استخدام المنتج لقنوات توزيعية مختلفة" ².

4- خصائص المنتج: إن خصائص المنتج تؤثر تأثيراً كبيراً على قرار اختيار قناة التوزيع، ويمكن ذكر خصائص المنتج فيما يلي:

قيمة الوحدة من المنتج: إن ارتفاع قيمة الوحدة يدفع المنتج إلى اتباع قنوات التوزيع القصيرة لأن اتباع قنوات التوزيع الطويلة قد يؤدي إلى انخفاض الطلب عنها وكمثال على ذلك نجد ذلك في السلع الصناعية غالية الثمن.

حجم المنتج: نعلم أن وزن وحجم المنتج يؤثر على تكاليف الشحن والنقل بالزيادة وبالتالي يؤثر على سعر بيع المنتج إلى المستهلك، لذا فعلى المنتج هنا أن يتبع اختيار القناة القصيرة ¹.

قابلية المنتج للتلف والفساد: على المنتج إتباع المنفذ القصير في حالة السلع السريعة التلف والفساد أي التوزيع مباشرة للمستهلك، أما السلع التي يمكن الاحتفاظ بها فيمكن توزيعها بطريقة غير مباشرة أي قناة طويلة.

التركيبية الفنية للمنتج: في هذه الحالة نجد أن هناك منتج يحتاج إلى خدمات تركيب وتشغيل، هذا ما يحتم على المنتج إتباع التوزيع المباشر إلى المستهلك ويجب أن يكون للمنتج بالإضافة لأعوان البيع أعوان صيانة دورهم إعطاء كل البيانات والإرشادات اللازمة للمستهلكين.

5- خصائص السوق: إن المعرفة الجيدة بخصائص السوق تساعد المنتج بصفة كبيرة على اختيار انصب المسالك التوزيعية لتصريف السلع والخدمات، إذ تلعب خصائص السوق دوراً أساسياً في قرار اختيار المنتج لقناة التوزيع، حيث تتمثل أهم هذه الخصائص في:

أنواع السوق: في حالة أسواق السلع الاستهلاكية أين تصل المنتجات للمستهلك النهائي، يتعين فيها اعتماد المنتج على الوسطاء وذلك لاتساع حجم السوق وانتشار المستهلكين في كل مكان، أما في حالة أسواق السلع الصناعية أي تلك السلع الموجهة للمستعمل الصناعي "مشروعات الأعمال" فإنه يتم التعامل مباشرة بين المنتج والمشتري الصناعي، وذلك بسبب تمركز المشتريين جغرافياً من جهة، وقلة عددهم من جهة أخرى.

² إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص319، 320 بتصرف.

¹ قحطان العبدلي، مرجع سبق ذكره، ص159.

عدد العملاء المحتملين: فالمنتج الذي يتعامل مع عدد قليل من العملاء المحتملين المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي، يميل لاستخدام رجال البيع لديه للبيع مباشرة إلى العملاء، ولكن مع العدد الكبير من العملاء يمكن استخدام الوسطاء².

6- الاعتبارات المتعلقة بالوسطاء: والمتمثلة في:

مدى توافر الوسطاء المطلوبين: يحتاج المنتجون إلى مجموعة من الوسطاء لمساعدتهم في إيصال المنتجات إلى المسالك المرغوب، على مواجهة متطلبات واحتياجات كل فئة منهم، و بطبيعة الحال فإن الوسطاء على عدد تنوعهم إلا أنهم يختلفون من حيث نوعيات المستهلكين الذين يمكن التعامل معهم، وفي قدرة كل منهم على تأدية مختلف الوظائف التسويقية مثل التمويل، التخزين، إمكانية منح الائتمان.....¹.

نوع وطبيعة الخدمات التي يقدمها الوسطاء: قد يستعين المنتجون بالوسطاء لتقديم خدمات لا يستطيعون هم تقديمها لاعتبارات فنية أو تسويقية وإدارية (مثل: خدمات ما بعد البيع التي قد لا يستطيع المنتجون تقديمها لكن الوسيط يكون قادراً على ذلك بحكم الخبرة والتخصص)²

7- الخصائص البيئية: توجد العديد من الخصائص البيئية المختلفة التي تؤثر في اختيار قناة التوزيع الملائمة لتصريف المنتجات، ويمكن عرض لهم هذه الخصائص أو العوامل في³:

خصائص المنافسين: إن اختيار قناة التوزيع يتأثر لحد ما بخصائص المنافسين، فالمنتج القوي يمكن أن ينافس منافذ توزيع أخرى تقوم تقريباً ببيع نفس السلعة أو تحاول استخدام قنوات توزيعية مخالفة لمنافسيها وتحقق لها أهداف أفضل.

عوامل اقتصادية: عندما تكون الظروف الاقتصادية تتسم بالكساد فإن المنتجين ستكون لديهم الرغبة في توصيل منتجاتهم إلى السوق بصورة اقتصادية وهذا يعني استخدام قنوات قصيرة.

² هاني حامد الضمور، عبد الله حلمي سمارة، مرجع سبق ذكره، ص 14 بتصرف.

¹ طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 441 بتصرف.

² بشير العلاق، قطان العبدلي، سعيد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 184.

³ هاني حامد الضمور عبد الله حلمي سمارة، مرجع سبق ذكره، ص 16.

التشريعات والسياسات الحكومية: إن بعض الدول تفرض سياسات معينة على المنتجين عند توزيع سلع معينة خوفاً من الاحتكار أو منعاً له في السوق المحلي، كما قد تمنعها من اختيار قنواتها التوزيعية كاشتراط مثلاً أن يكون التصدير إلى الأسواق الخارجية عن طريق مكاتب حكومية فقط .

ثانياً: معايير تقييم قنوات التوزيع.

من الممكن استعمال قنوات متعددة لتصريف المنتجات، ولكن المشكل المطروح هو أي هذه القنوات أكثر فعالية، لذلك لا بد من وضع معايير ومقاييس نستطيع من خلالها تقييم هذه القنوات وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:

1- المعيار الاقتصادي: إن من أهم الاعتبارات عند اتخاذ القرارات فيما يخص قنوات التوزيع هو الاعتبار الاقتصادي. ولطالما الأرباح الناشئة هي أهم هدف تسويقي، وحتى يمكن تقييم كل قناة على حدى يمكن للمؤسسة أن تعتمد على حدود التكلفة الكلية إذا كان أمام مؤسسة ما خيار للتوزيع عن طريقتين هما:

- رجال البيع لديها - استخدام وكلاء البيع.

إن كل قناة توزيع ستعكس حتماً مستويات متباينة من المبيعات والتكلفة.

منحنى نقطة التعادل: وهي النقطة التي تتساوى عندها النفقات التوزيعية مع الأرباح.

إيراد قناة التوزيع - نفقات قناة التوزيع

- معدل الإيراد: ويساوي رياضياً: (م.إ) =

نفقات قناة التوزيع

2- معيار السيطرة: ويعني استمرار العلاقة الحسنة والطيبة بين المؤسسة المنتجة وبين قنوات التوزيع والتي تقوم عن طريقها بتصريف منتجاتها، لأنه كما يرى بعض المفكرين الاقتصاديين أنه ليس الربح دائماً هو المعيار الوحيد ولأنه لن يدوم في المدى الطويل إلا إذا كانت العلاقة جيدة بين المنتج والموزعين وتجار الجملة والتجزئة على الدوام¹.

¹ محمد جودت ناصر، قيس مرضي القاطمين، مرجع سبق ذكره، ص 198.

إذا قام المنتج نفسه بإدارة شؤون القناة التوزيعية بنجاح وعند النظر إلى عدد القنوات يجب أن نبحث على المشاكل والخلافات التي قد تحدث ضمن قناة التوزيع وهي:

أ- الخلافات العمودية: باتفاق تاجر الجملة مع تاجر التجزئة ضد المنتج.

ب- الخلافات الأفقية: أي خلاف على نفس المستوى التوزيعي في القناة التوزيعية.

ج- الخلافات الناشئة عن نصوص قانونية: تحرم استخدام بعض القنوات.

د -الخلافات بين قناتين تستخدمان لتوزيع نفس السلعة.

3- معيار التلاؤم: ويقصد به حرية المنتج في التكثيف مع الظروف المتغيرة ويقتضي اختيار القناة التي

تتماشى مع الزمن، ولا تفرض على المؤسسة التزامات طويلة الأجل، لأن اختيار القناة يخلق التزاماً معيناً.

"وهذا ما يجعلنا نعتمد في اختيارنا على القاعدة القائلة: إذا كان المستقبل غامضاً فيجب عدم الالتزام"¹.

¹ محمد سعيد أبو الفتاح، "إدارة التسويق"، الدار الجامعية، بيروت، 1984، ص221.

خلاصة الفصل :

إن التسويق قبل كل شيء يركز على خدمة المستهلك للوصول إلى الهدف والتوزيع يمثل قلقاً كبيراً لمديري التوزيع، فهو عبارة عن الطريق التي تسلكه السلع منذ خروجها من مراكز الإنتاج حتى وصولها إلى المستهلك النهائي مروراً بحلقة أو أكثر من حلقات التوزيع، ولا يكون هذا التوزيع ناجحاً وفعالاً إلا إذا تم اختيار وتبني إستراتيجية توزيع مناسبة للمؤسسة وهذا من خلال توافق وتناسب إستراتيجية التوزيع مع الإستراتيجية التسويقية بما فيها إستراتيجية الترويج والتسعير والتواجد الجيد لنقاط البيع، وفعالية الإستراتيجية تكمن في سرعة المراقبة والإجابة على جميع الطلبات الحالية والمتوقعة، وذلك باستخدام تقنيات المساعدة مثل: الإحصاء، بحوث العمليات، تحليل البيانات، الترجمة للحالة الاقتصادية.

الفصل الثاني : دور التوزيع في تنمية قوة المبيعات

المبحث الأول : مقدمة في إدارة المبيعات.

تمهيد :

يتضمن هذا المبحث " مقدمة في إدارة المبيعات " موضوعها تعتبر بمثابة المفتاح لباقي المباحث التي سيأتي الحديث عنها، ففي هذا المبحث سنتناول ماهية إدارة المبيعات و مجالاتها مع تبيان الاختلاف الموجود بين إدارة المبيعات و إدارة التسويق كما سنتناول تنظيم إدارة المبيعات و تحديد مواصفات التنظيم الجيد للمبيعات و تحديد خطوات التنظيم و بيان الأنواع المختلفة لتنظيم المبيعات كما سيتم في هذا المبحث تحديد وظيفة مدير المبيعات مع الصفات الواجب توفرها فيه.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المبيعات.

إدارة المبيعات هي الجهود المبذولة لتحقيق أهداف مبيعات الشركة. ويمكن أن تشمل إدارة المبيعات أى الأنشطة التالية: وضع إستراتيجية مبيعات من خلال تطوير سياسات إدارة الحساب البنكي / وضع سياسات تعويض قوى المبيعات / التنبؤ بالإيرادات ووضع خطة المبيعات / تطبيق استراتيجيات المبيعات خلال اختيار وتدريب وتحفيز ودعم قوى المبيعات / وضع مستهدف إيرادات المبيعات / إدارة قوى المبيعات خلال وضع وتطبيق طرق تقييم ومراقبة الأداء / وتحليل التكاليف والأنماط السلوكية المرتبطة بها .

إدارة المبيعات هي قواعد لضبط العمل من شأنها التركيز على التطبيق العملي لتقنيات المبيعات وإدارة العمليات المسؤولة عن مبيعات الشركة. وهى تعد من الأدوار الهامة فى إدارة الأعمال، حيث أن صافى المبيعات من خلال بيع المنتجات والخدمات وما ينتج من أرباح هو المحرك لمعظم الأعمال التجارية. وهناك أيضا أهداف ومؤشرات أداء إدارة المبيعات .

مدير المبيعات هو لقب نموذجي للشخص المسئول عن إدارة المبيعات، ويكمن دور مدير المبيعات فى تخطيط المبيعات والموارد البشرية وتنمية المواهب والقيادة ورصد الموارد بالشركة مثل أصول الشركة. ويشمل تدريب إدارة المبيعات على تدريب قادة فريق المبيعات على التصور والتخطيط والتنفيذ بشكل أفضل والسيطرة على استراتيجيات المبيعات التابعة لهم، بطريقة ما من شأنها ضمان زيادة قاعدة العملاء وتحقيق حجم أكبر من المبيعات.¹

و يمكن تعريف علم إدارة المبيعات بأنه تطبيق المبادئ العلمية على أعمال البيع و يشمل ذلك:

¹ بمحمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، "إدارة المبيعات والبيع الشخصي"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الطبعة الأولى، 1999م،

1- تنظيم أعمال البيع و يدخل ضمن ذلك إدارة الأفراد الذين يقومون بأعمال البيع مثل البحث عن مندوبي البيع و اختيارهم و التعاقد معهم و تحديد مرتباتهم و معاناتهم و تدريبهم و الإشراف عليهم و تشجيعهم على زيادة مجهوداتهم.

2- تخطيط أعمال البيع أي وضع السياسات البيعية المختلفة مثل سياسة إعداد السلعة و سياسة التسعير و السياسات الخاصة باختيار طرق البيع و تنشيط المبيعات.

3- الرقابة على أعمال البيع و يدخل في ذلك تحديد مناطق البيع و تحديد خط سير مندوبي البيع لكل منهم و الرقابة على أعمالهم عن طريق التقارير التي يرفعونها و تقييم النتائج التي يحققونها، و كذلك يدخل ضمن ذلك تحليل تكاليف البيع و إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات.¹

التخصصات ضمن إدارة البيع: تختلف المؤسسات فيما بينها من حيث الكيفية التي يتم بها تنظيم

1- حجم المؤسسة.

2- اتساع الرقعة الجغرافية التي توزع فيها المؤسسة سلعتها.

جهاز البيع داخليا ويرجع هذا الاختلاف إلى العوامل التي تحكم تنظيم أعمال هذه المؤسسات وهي:

3- طبيعة نوع السلع التي تبيعها المؤسسة .

4- السياسات البيعية للمؤسسة.

5- المركز المالي للمؤسسة .

وبشكل عام يمكن التمييز بين عدد من الطرق والأساليب التنظيمية التي تختار من بينها المؤسسات

عند إعداد التنظيم الداخلي لجهاز البيع، هذه الطرق والأساليب هي:

أ - **التنظيم الجغرافي:** يستخدم هذا النوع في حالة وجود المؤسسات الكبيرة والتي لديها القدرة على

تقسيم السوق الذي تخدمه إلى مناطق جغرافية ويقسم العمل بين مندوبي البيع طبقا لهذه المناطق فيخصص مندوبي بيع لكل منطقة جغرافية، إن هذه الطريقة شائعة بصفة خاصة بين المؤسسات التي ينتشر نشاطها في عدة محافظات كما يناسب الشركات المتعددة الجنسيات التي تتعامل في أسواق أكثر من دولة واحدة.

ب- **التنظيم على أساس المنتجات:** تتبع هذا الأسلوب المؤسسات التي تبيع عدة أنواع من السلع

المختلفة خصوصا إذا كانت هذه السلع تتميز بصفات فنية معقدة وتحتاج إلى نوع متخصص من المهارة

¹ علي رابعة، فتحي ذياب، "إدارة المبيعات"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1997 م-1417 هـ، ص 04.

لبيعها، ويبرز هذا الاختلاف ضرورة تخصيص مدير مستقل لكل سلعة أو مجموعة سلعية يتحمل المسؤولية الكاملة عن بيعها.

ج- التنظيم على أساس العملاء: تتم على أساس السوق بحيث تتماشى الوحدات التنظيمية مع طبيعة العملاء الذين يشترون سلعة أو سلع المؤسسة ويتوقف استعمال هذه الطريقة على حجم المبيعات لكل نوع من العملاء وعلى مدى تركيز العملاء في منطقة جغرافية واحدة وعلى مدى تعقد المشاكل البيعية لهؤلاء العملاء ، كما تشمل هذه الطريقة تقسيم أعمال البيع طبقا لطرق التوزيع بحيث يخصص قسم البيع المباشر للمستهلكين وقسم ثان للبيع لتجار الجملة وآخر للتجزئة وهكذا .

د- التنظيم المركب: يعتمد على الجمع بين أكثر من طريقة من طرق التنظيم السابقة في نفس الوقت ، ويعتبر هذا التنظيم هو الشائع في الاستخدام عمليا وتلجأ المؤسسات إلى هذا النوع نظرا لما يحققه من درجة عالية من الكفاءة في أداء الوظائف البيعية خاصة وأن الاعتماد على أساس واحد قد ينتج عنه بعض القصور ويؤثر على فاعلية الأداء ، وعند إتباع هذا الأسلوب يجب اختيار أي الطرق أهمية في تحقيق أهداف المؤسسة .¹

اختلفت كذلك النظرة إلى إدارة المبيعات والوظيفة البيعية ولم تعد هذه الوظيفة مسؤولة فقط عن إدارة القوى البيعية ، بل تعدى ذلك إلى قيامها بالتخطيط والإسهام في تنفيذ الخطط والمتابعة وتقييم النتائج، لا بل أصبح لها البعد الفاعل في خلق الطلب واستثارتها من خلال ديناميكيات البيع الشخصي التي سيتم الحديث عنها لاحقا.

المطلب الثاني : تنظيم إدارة المبيعات.

من أهم الموضوعات التي يجب الاستفادة منها موضوع التنظيم ذلك لأن التنظيم الجيد يعتبر الأخطار السليم الذي بموجبه تمارس النشاطات المختلفة في إدارة المبيعات ويهدف هذا المطلب إلى بيان طبيعة إدارة المبيعات والاعتبارات التنظيمية لهذه الوظيفة وكذلك تحديد مواصفات التنظيم الجيد للمبيعات وتحديد خطوات التنظيم، وبيان الأنواع المختلفة لتنظيم المبيعات.

¹ محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، بتصرف، مرجع سابق، ص34.

المفاهيم الأساسية في نظرية التنظيم: ليس التنظيم هدفا في حد ذاته إنما هو وسيلة لتحقيق أهداف معينة والتنظيم المثالي لإدارة المبيعات هو الذي يمنع الازدواج ويقلل من الاحتكاك، ويوفر الجهد ويحقق التعاون بين جميع أفراد جهاز البيع. وعليه نجد أن التنظيم الفعال لأعمال البيع يحقق عددا من الأهداف أهمها:

- 1- تحقيق الأهداف الموكولة إلى جهاز البيع القصيرة والطويلة.
- 2- استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بأقصى درجة ممكنة.
- 3- التأكد من أداء كافة الأعمال الضرورية لتحقيق الأهداف بكفاية وفعالية.
- 4- تحقيق التنسيق وخلق روح العمل كفريق بين أعضاء جهاز البيع من خلال تحديد السلطات والمسؤوليات والعلاقات الوظيفية والتنظيمية وطرق الاتصال وغيرها.
- 5- تنمية وتطوير المهارات والتخصصات في المجالات البيعية.
- 6- حسن استغلال وقت المدير المسؤول عن البيع من خلال تفويض السلطة للمرؤوسين¹.

مواصفات التنظيم الجيد لإدارة المبيعات: من أجل الحصول على تنظيم جيد ومحكم وفعال لإدارة المبيعات وبالتالي للمؤسسة ككل، وجب توفر مواصفات دقيقة ومدروسة، تؤدي بمتبعتها ومطبقتها إلى نجاح أكيد، والتي يمكن ذكرها في النقاط التالية:

أ- **إفساح المجال لخلق طبقة من المختصين والخبراء:** فعندما يتوسع العمل التجاري ويستوعب العديد من النشاطات التسويقية والبيعية وتتعدد وتصبح معقدة، فمن الصعوبة تحديد المسؤولية المتعلقة بالإنجاز لجميع النشاطات خاصة عندما تكون هناك صعوبة بتفويض السلطة، فمن أهداف إعادة تنظيم إدارة المبيعات هو تسهيل تحديد المسؤوليات والصلاحيات فالتخصص وتقسيم العمل من الأمور الأساسية التي تؤثر في عملية التنظيم فعندما تزداد المهمات وتتعدد لابد من العمل على تقسيمها إلى مهمات محدودة وإعطائها لأشخاص محددين، مثل هذا التوزيع يسمى " تفويض الصلاحيات".

ب- **التأكد من أن جميع النشاطات الضرورية قد تم إنجازها:** فعندما تتوسع إدارة المبيعات ويزداد التخصص يصبح من الضروري أن يتم إنجاز جميع النشاطات ، لذلك من الأهداف المهمة للتنظيم هو التأكد من أن جميع النشاطات الفردية قد تم القيام بها، وما هو " ضروري" يتغير مع الوقت، فعندما تصبح الأعمال متخصصة تنشأ خطورة أن الخطط التنظيمية لن تسمح بالإشراف الكامل على النشاطات كلها، والمهمات الأساسية قد لا تنجز بسبب عدم إعطائها لأشخاص معينين ، فعندما تكون المؤسسة صغيرة على سبيل

¹ علي رابعة، فتحي ذياب، مرجع سابق، ص21.

المثال يكون المدراء عادة على اتصال مع مستعملي السلعة ، وعندما يزداد حجم المنشأة تزداد قنوات الاتصال طولاً والتوسع بمناطق جغرافية مختلفة مما يجعل المدراء أقل قدرة على الاتصال المباشر مع المستعملين، وفي هذه الحالة التي يتم فيها فقد الاتصال لابد من تعيين أشخاص ليتولوا هذه المسؤولية المتعلقة بالعلاقة مع المستهلكين.

ج- تحقيق التوازن والتنسيق: ويتم من خلال توحيد الجهود والعمل كفريق ذلك أن الشركة تستطيع تحقيق الكثير بدلاً من أن يعمل أفرادها بشكل مستقل وتحفز الأفراد ليعملوا معاً نحو تحقيق الأهداف العامة وهذا عنصر مهم في تحقيق التنسيق بين الأهداف الفرعية والأهداف الجماعية، ويتم تحقيق هذا من خلال برامج التدريب والتعليم واللقاءات الجماعية والاتصال المتبادل.

د - التحديد الواضح للسلطة: لابد لمدراء البيع من معرفة فيما إذا كانت السلطة المتعلقة بكل مركز من المراكز التي يشغلونها هي سلطة من النوع الوظيفي والإداري، فالسلطة الإدارية في طياتها القدرة والقوة على تنفيذ الأوامر الإدارية بينما السلطة الوظيفية تتضمن فقط اقتراح الطرق والوسائل الفنية لتنفيذ الخطط والسياسات، فالإداري في ظل السلطة الإدارية يستطيع أن يصدر القرارات على حسب الحاجة والزمان والمكان، أما الإداري في ظل السلطة الوظيفية فيسرح ويحدد الطريقة فقط فكل إداري يجب أن يفهم طبيعة الموكولة إليه ويوجه نشاطه على حسب هذه السلطة وإلا سوف ينتج الاحتكاك والتعارض وعندما يعهد إلى الفنيين المتخصصين بسلطات إدارية مطلقة، فالمبدأ التنظيمي الأساسي هو أن لا يتلقى أي فرد داخل التنظيم أوامر في اتجاهات متعارضة وبالتالي يصعب عليه تنفيذها، وعلى ذلك فإذا أعطيت السلطة الإدارية إلى الإداريين دون الفنيين المختصين فسوف تقضي على أسباب التعارض والاحتكاك .

هـ- المحافظة على الوقت: حتى وبعد بناء الهيكل التنظيمي لإدارة المبيعات يجب الاهتمام بصفة خاصة بتحقيقه أنه حتى يمكن لكل شخص رئيس أن يقوم بالتنسيق اللازم لجهود مرعوسيه فلا بد من تحديد عددهم حتى يمكنه المباشرة بالتنسيق بينهم، ولكن ليس من السهل إعطاء رقم محدد عن عدد المرؤوسين إذ يعتمد ذلك على مدى استعداد و كفاءة الرؤساء وكذلك المرؤوسين وهناك بعض الاعتبارات التي يجب أخذها بالحسبان حتى نصل إلى قرارات صائبة بهذا الصدد.

1- كلما اتسع عدد المهام المتشابهة الموزعة على المرؤوسين و كلما ازداد عدد هؤلاء المرؤوسين يستطيع الرئيس الإداري القيام بمهام التنسيق بطرق عادلة، و هذه الحقيقة يمكن تطبيقها على عمال البيع.

2- عندما تكون المهام التي يتولاها المرؤوسين ذات طبيعة روتينية فسوف يكون اتصالهم برؤسائهم

خلال فترات متباعدة.

3- لا بد أن يتوفر الوقت الكافي المدير في المشروع لكي يقوم بمهام التخطيط بحيث لا يضيع وقته في التفاصيل الروتينية و عندما نصل إلى المستويات العليا في الإشراف نتمكن من الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين بواسطة مشرف واحد.¹

الخطوات المتبعة لتنظيم إدارة المبيعات: غالبا ما يوجد تنظيم قائم للمشروع يبدأ منه في إعداد بناء هيكل تنظيمي جديد، كما أنه من الممكن للمدير أن يقيم هيكل تنظيميا جديد للمبيعات، و يمكن أن تتبع الخطوات التالية: بصدد بناء هيكل تنظيمي للمبيعات أو تعديل الهيكل القائم:

أ- تحديد الأهداف: الخطوة الأولى لإنشاء تنظيم جديد للمبيعات هو تحديد أهداف معينة يجب تحقيقها و من الطبيعي أن تقوم الإدارة العليا بتحديد الأهداف العامة للمشروع، كما يقوم مدير المبيعات بتحديد أهداف إدارة المبيعات والتي قد تكون على تحقيق عائد مناسب أو صافي ربح مناسب أو تحقيق الحجم الأمثل للمبيعات.

عموما تستخدم الأهداف كمؤشر في تنفيذ السياسات و تحديد الخطط و درجة نجاح الإستراتيجية العامة للشركة.

أما الأهداف القصيرة المدى فهي على قدر كبير من الأهمية و خاصة عندما تكون محددة وواضحة و سنجد بذلك أن المهام التي تتولاها إدارة المبيعات سوف تسير بطريقة سهلة و توجه الأعمال إذا قمنا بتحديدنا بشكل دقيق.

أ- تحديد الوظائف و المهام التي يتولاها المشروع: من الاعتبارات الأساسية بالنسبة للتنظيم الجيد أن نأخذ في الحسبان الفروقات الواضحة بين الوظائف والأنشطة التي تقوم بتنظيمها، و لأجل تحديد الوظائف الهامة و كذلك أنواع النشاطات المختلفة يلزم تحليل أهداف إدارة المبيعات.

إن الوظائف التي تنظمها إدارة المبيعات الحديثة هي في الواقع نفس الوظائف من مشروع إلى آخر و الاختلاف فقط في التفاصيل و كذلك الأهمية النسبية المعطاة إلى الوظائف الفردية و بعد قيام المدراء بتحليل أهداف إدارة المبيعات فتمه جهود و أنشطة لازمة لتحقيق هذه الأهداف.

ج- تحويل المهام إلى وظائف: يجب تخصيص الواجبات و المسؤوليات التي يتضمنها تنفيذ العمل في إدارة المبيعات بطريقة منطقية بالنسبة إلى كافة الوظائف القائمة، و يجب تقسيم الأنشطة و من ثم تجميعها في مجموعات حتى يمكن تجميع المهام المتشابهة داخل قسم واحد يشرف عليه رئيس واحد و يجب

¹ محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، مرجع سابق، ص36.

على مخططي التنظيم أن يأخذوا في الحسبان عدم إنشاء عدد كبير من المستويات الإدارية داخل كل إدارة إذ أنه من الأنسب استخدام أقل عدد من المستويات الإدارية التي تسمح للإدارة أن تتولى المهام الملقاة على عاتقها ثم تنفيذها بطريقة سهلة و مسيرة.

د- التنسيق و الرقابة: كل رئيس في إدارة المبيعات يوجد تحت سلطته عدد من المرؤوسين و بالتالي يجب أن يزود بالأدوات التي يحتاج إليها والتي تمكنه من الرقابة على مرؤوسيه و القيام بتنسيق جهودهم بالإضافة إلى ذلك على الأفراد الذين يملكون سلطات معينة ألا تلقى عليهم مسؤوليات ضخمة و التي لا يمكن توكيلها و سوف لا يترك لهم الوقت اللازم للقيام بتنسيق جهود الآخرين وكذلك يجب ألا يزيد عدد المرؤوسين عن العدد المناسب الذي يمكنه الرئيس من الإشراف عليهم و التنسيق بينهم و إلا فسوف تضعف قدرته على الرقابة و لا يتمكنون من القيام بالمهام و الواجبات الفردية. إن التحليل الدقيق و الوصف الشامل للمهام المختلفة في المشروع لأغراض تقييمها من أهم الأدوات

المستخدمة لأغراض الرقابة الإدارية، و هذا الوصف و التصنيف للمهام يوضح الجهود التي يجب بذلها و المسؤوليات التي تنطوي عليها كل وظيفة و السلطات المخصصة لها و العلاقات التي تربط الوظائف بعضها ببعض ، كما أن أي خريطة تنظيمية توضح العلاقات بين الأفراد و المستويات الإدارية المختلفة في المشروع، وهي مهمة ووجودها يساعد الإدارة في القضاء على الازدواجية في العمل. أي أن يوجد أكثر من مركز وظيفي يقوم بنفس العمل.¹

المطلب الثالث: وظيفة مدير المبيعات.

مدير المبيعات مسؤول تنفيذي موجود في العديد من المؤسسات البيعية الكبرى والتي تباع العديد من السلع في أسواق عديدة و هو مسؤول بشكل أساسي عن توحيد جهود المؤسسة والمتعلقة بالتسويق، لذا نجد وظائفه تتحدد من خلال النقاط الآتية:

1- إدارة وقت العمل البيعي: تحكم الإدارة مدى كفاءة مدير المبيعات من خلال استثماره و إدارته لوقته ووقت الباعة وقد أثبتت دراسة أن جزء كبير من وقت مدير المبيعات يقضيه في عملية البيع ذاتها منافسا بائعيه، و حقيقة مدير المبيعات يجب أن يعلم أنه ليس بائعاً، و أن استثمار وقته في أعمال أخرى تدعم العمليات البيعية قد يكون مثمرا آلاف المرات إذا ما قورن باستخدام هذا الوقت في البيع المباشر، وقد

¹ مرجع سابق، ص 39.

تكون له (مدير المبيعات) استثناء أنه قبل الرغبة في التعامل مع عملاء رئيسيين و يخاف أن يعهد إلى باعة صغار، أو أن المؤسسة صغيرة الحجم و لا تحتاج كل هذا الوقت الإداري، و لكن الحقيقة هو أن الكثير من مديري المبيعات يهملون وظائفهم الإدارية لأن العمولات و الربح المتحقق من كونه بائعا قد تكون أكثر، و لكن ذلك قد يقلل من أرباح المؤسسة.

2- الأعباء الإدارية: تمثل الأعباء الإدارية وفقا لإحدى الدراسات نحو 34 % فقط من وقت المدير و الأعباء الإدارية هي ممارسة للعملية الإدارية (تخطيط ، تنظيم ، توجيه، رقابة) بشكل كامل في المجال البيعي و بالتالي فإن هذا الوقت لا يمثل الحجم المطلوب لمدير البيع، و اعتقد أن المؤسسات العربية تفتقر بشكل كبير إلى هذا النوع من الدراسات، و الذي سوف يوضح أن الجوانب الفنية الخاصة بالعملية البيعية ذاتها مازال يستحوذ على الوقت الكبير من مديري المبيعات .¹

3 - توجيه العمل البيعي و الرقابة عليه: تتركز المسؤولية الأساسية لمدير المبيعات في توجيه العمل البيعي و الرقابة عليه بما في ذلك رجال البيع الذين يتبعونه، و هو في سبيل ذلك يضع الأهداف و يعد الخطط اللازمة و يقوم بتنفيذ البرامج البيعية فضلا عن تقييم أداء رجال البيع و العملية البيعية ككل و هو ل لا يستطيع أن يؤدي ذلك إلا من خلال معرفة متكاملة بطبيعة المنتجات التي يتعامل فيها، و كذا السوق وما به من مشترين و منافسين، مع ضرورة معرفته بفن البيع و مهاراته باعتباره مقيم و ناقل للمعرفة .

شروط نجاح مدير المبيعات: حتى يتمكن مدير المبيعات من أداء مهامه على أحسن و أكمل وجه و حتى يستطيع تحقيق النجاح لنفسه بالدرجة الأولى و للمؤسسة بالدرجة الثانية يجب أن تتوفر فيه بعض الشروط و التي يمكن ذكرها فيما يلي .²

- 1- أن تكون لديه الرغبة في العمل الإداري.
- 2- أن تكون لديه القدرة ليقود و يحفز الآخرين.
- 3- أن يكون مخططا للأعمال.
- 4- أن تكون لديه قدرات تنظيمية.
- 5- أن تكون لديه معلومات و خبرات مالية متكاملة.

¹ طلعت أسعد عبد الحميد، "مدير المبيعات الفعال"، القاهرة، المتحدة للإعلان، الطبعة الأولى، 1997 م، ص32.

² طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص31، 33.

- 6- أن تكون لديه القدرة على اختيار و تدريب و حفز و تنمية المتعاملين في فريق البيع.
- 7- أن يؤمن بأن التطورات في الأدوات الحديثة ضرورة لممارسة العمل الإداري.

المبحث الثاني: إدارة و تنمية القوة البيعية.

تمهيد :

انطوى مفهوم التسويق عبر مراحل تطوره على مضامين و توجيهات متفاوتة انعكست في الواقع على شكل و أبعاد الممارسة التي تتبناها إدارة المبيعات في المؤسسات المختلفة، و قد سيطرت على مفهوم

التسويق عدة توجهات ساهمت إلى حد كبير في صياغة التصرفات و الأساليب البيعية التي أصبح ضروريا تبنيها حتى يمكنه التعامل مع الواقع و المعطيات الجديدة في الأسواق المعاصرة، و بالتالي فإن قضايا كثيرة استحوذت على الفكر الإداري التسويقي بصفة عامة و لبيعي بصفة خاصة، و كانت النتيجة هي ظهور مفاهيم صاغت منهجيات عمل جديدة للتعامل مع التطورات التي حثت بين قوى الإنتاج و قوى الاستهلاك و في المبحث سنتطرق إلى بعض هذه النقاط بالشرح.

المطلب الأول: البيع الشخصي.

البيع الشخصي بمثابة اتصال شخصي وجها لوجه من البائع للمنتجات (رجل البيع) و المشتري (الزبائن على مختلف أشكالهم) ذلك أن مهمة الإعلان قد تصل إلى حد معين ما يجعل استخدام البيع الشخصي ضرورة ملحة لأجل إتمام صفقة البيع، فالمشتريات تتباين بتباين الجهات المستفيدة، و عليه فنشاط البيع الشخصي يفترض أن تكون مقوماته الضرورية و يتم وفق إجراءات معروفة و ذلك لتحقيق أهداف عديدة و بخاصة في كيفية إيجاد الزبائن و العمل على المحافظة عليهم، لأجل تحقيق معدلات بيعية عالية و مساهمة سوقية معقولة و لغرض تفهم البيع الشخصي و أهداف و إجراءاته سنتناول هذا المطلب.

مفهوم البيع الشخصي: تتعدد و تختلف التعريفات المتعلقة بالبيع الشخصي و التي نذكر من بينها

ما يلي :

يمكن تعريف البيع الشخصي بأنه "محاولة تحريك الزبائن إلى مرحلة الشراء في حالة استخدام الاتصال المباشر وجها لوجه".¹

يمكن تعريف البيع الشخصي بأنه "عملية البحث عن عملاء لهم حاجات معينة و مساعدتهم في إدراك تلك الحاجات، و إقناعهم لاتخاذ قرار الشراء حول تلك السلع أو الخدمات".

يمكن تعريف البيع الشخصي "أنه عملية إخبار العميل المنتظر و إقناعه بالشراء - شراء السلع و الخدمات - وذلك بالاعتماد على الاتصال الشخصي المباشر بين مندوب البيع و العميل في إطار بين تبادل طرح استفسارات من العميل والإجابة عليها من مندوب البيع".²

¹ نزار عبد المجيد البرواوي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، "إستراتيجيات التسويق - المفاهيم - الأسس - الوظائف"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2004، الأردن، عمان، ص 227 .

² نفس المرجع السابق، ص 77.

و يعرف أيضا "أنه التقييم الشخصي و الشفهي لسلعة أو خدمة أو فكرة بهدف دفع العميل المرتقب نحو شرائها أو الاقتناع بها".

كما يعرف "البيع الشخصي بأنه العملية المتعلقة بإمداد المستهلك بالمعلومات و إغرائه أو إقناعه بشراء السلع أو الخدمات من خلال الاتصال الشخصي في موقف تبادلي".¹

و الحقيقة أن البيع الشخصي يجب أن يفهم من خلال دراسة الخطوات التالية و التي تمثل ديناميكية هذه الوسيلة البيعية:

الخطوة الأولى: البحث عن العميل المرتقب و محاولة تأهيله أو جعله قادر على الشراء أو اتخاذ قرار الشراء و ذلك من خلال معرفة رغبة و قوة العميل الشرائية و السلطة التي يتمتع بها في اتخاذ قرارات الشراء.

الخطوة الثانية: محاولة بناء اتصال هادف مع العميل و المحافظة على علاقات جيدة معه للوصول إلى بناء ولاء لمنتجات المؤسسة.

الخطوة الثالثة: تتمثل في الأسلوب الذي يتبعه مندوب البيع في عرض و تقديم السلعة أو الخدمة للعميل بالطريقة التي يتمكن هذا العميل من إتباع رغباته و حاجاته تضمن شراء أو اقتناء أو الاقتناع بالشيء الذي يعرضه مندوب البيع.

الخطوة الرابعة: تتمثل في كيفية التعامل مع استفسارات أو اعتراضات أو أسئلة العميل عن الشيء المعروف.

الخطوة الخامسة: تتمثل في النتيجة النهائية للعملية (البيعية) أي كيفية الوصول إلى إقرار نهائي من قبل العميل و هذا ما يعرف باسم "أقفال العملية البيعية".

الخطوة النهائية: تتمثل في المتابعة للاستفادة من التجربة مع هذا العميل و محاولة تصحيح الانحرافات إن وجدت في المستقبل مع عميل آخر و عملية المتابعة لا تقف عند هذا الحد بل يجب التأكد من أن العميل حصل على ما يريد من الوقت المحدد و بالكمية التي طلبها، وأن هذا العميل حقق غايته برضى وقبول.

ويعرف البيع الشخصي أيضا على أنه : "هو ذلك النشاط من أنشطة الترويج الذي يتضمن مقابلة مندوب البيع للمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي وجها لوجه بغرض تعريفه بخصائص السلعة أو الخدمة وإقناعه بشرائها".

¹ علي ربابعة، فتحي ذياب، مرجع سابق، ص70.

أو هو "كل الخطوات الهادفة لتعريف وإقناع المستهلكين لشراء السلعة أو الخدمة من خلال عملية اتصال شخصية وبواسطة مندوب البيع"¹.

ويعرف بأنه "اتصالات وجه لوجه مع المشتريين المحتملين حول إمكانية إقناعهم لشراء منتجات المنظمة"² وبهذا الشكل يجب أن يفهم البيع الشخصي إضافة إلى أنه وسيلة اتصال مباشرة في العملية البيعية.

جدول رقم (2-1): أسباب فشل البيع الشخصي

النسبة	السبب
55	- العجز في استهلاك الزبون
39	- الضعف في التخطيط والتنظيم
37	- عدم المعرفة الكافية بخصائص الخدمة
30	- نقص حماس رجل البيع
30	- رجل البيع ليس موجهاً للزبون
23	- النقص في التدريب
21	- عدم القدرة في التعامل مع الزبون
20	- عجز في أهداف الفرد

المصدر : أبي سعيد الديودجي "المفهوم الحديث لإدارة التسويق"

وظائف ومهام مندوبين البيع: تختلف مهام مندوب البيع للمهمة البيعية، وكذلك وفقاً لإمكانات وقدرات مندوب البيع نفسه وبالرغم من هذا الاختلاف : لان هناك بعض القواعد العامة التي تحدد إطار هذه المهام أو الأدوار وتشمل هذه الأدوار.

أ- **تحديد احتياجات العملاء:** عند وصول عميل جديد فإن المهمة الأولى لمندوب البيع تتمثل في الاستماع أو الإصغاء الجيد، ثم يجب عليه بعد ذلك مساعدة العميل في الحصول على المنتجات التي تشبع احتياجاته حتى لو كان ذلك توجيه العميل إلى المنتجات المنافسة.

¹ أحمد شاكر العسكري، "التسويق مدخل إستراتيجي"، الطبعة 2000، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص217.

² أبي سعيد الديودجي، "المفهوم الحديث لإدارة التسويق"، الطبعة الأولى، 2000، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص313.

ب- جذب عملاء جدد: لا يجب أن تقتصر مهمة مندوب البيع في المنشآت التجارية أو الصناعية على خدمة العملاء الحاليين و محاولة إشباع احتياجاتهم ، بل كذلك محاولة جذب عملاء جدد و على الرغم من أن المحافظة على العملاء الحاليين يعتبر أقل خطورة و أكثر ربحية، إلا أن جذب عملاء جدد يعتبر الوسيلة الوحيدة لضمان المبيعات و الربحية في المستقبل.

ج- جمع المعلومات: فمندوب البيع هو خير مصدر للمعلومات عن ظروف السوق المتغيرة في هذه المنطقة. فهو يعمل على تزويد الإدارة بالتغيرات بالاحتياجات و سلوك العملاء، و كذلك ما يقوله العملاء عن المنتجات المنافسة و خصائصها و أسعارها.....إلخ، حتى تستطيع المنشآت تعديل سياستها التسويقية بما يضمن استمرار الفعالية لتلك السياسات، كذلك يجب تشجيع مندوبين البيع على تقديم مقترحاتهم و توجيهاتهم بشأن تصميم المنتج أو تطويره أو حذف بعض خطوط المنتجات.

د- نقل المعلومات إلى العملاء: يجب على العاملين في مجال البيع تزويد العملاء بالمعلومات الخاصة بالمنشأة من حيث المنتجات و الأشكال المتاحة، سياسات البيع و التسهيلات الائتمانية المتاحة، الخدمات، شروط الدفع و التسليم.....إلخ.

هـ- تقديم الخدمات للعملاء: يقوم المشتري عادة بشراء ثلاث أشياء هي المنتج و ما ينطوي عليه من منافع، سمعة المنشأة المنتجة أو البائعة وأسلوب معاملة مندوب البيع و الخدمات التي يقدمها، و في بعض الأحيان فإن الجانب الأخير قد يفوق الجانبين الأوليين كعوامل تؤثر على قرار شراء العميل، ومن ثم فإن مندوب البيع الناجح هو الذي يستطيع التركيز على العوامل التي يمكن أن تميزه أو تميز منشأته عن المنشآت المنافسة الأخرى، و تحت العميل على استمرار التعامل معه.

و- تعليم العملاء: من الأدوار الرئيسية الأخرى لمندوب البيع هو دور المعلم ففي ظل ذلك العالم الفني المعقد والتطورات المستمرة التي تحدث في تصميم المنتجات و أساليب تشغيلها و صيانتها يقع على عاتق مندوب البيع مهمة تعريف العميل بهذه النواحي حتى يمكن المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد للتعامل معه.

ز- تحفيز العملاء على التغير: كذلك من الأدوار الهامة لمندوب البيع في المنشآت التجارية أو الصناعية حث العملاء على التعامل بالمنتجات الجديدة أو تغيير أنماطهم الاستهلاكية وسلوكهم الشرائي.

ومن المهام الأخرى لمندوب البيع هي معالجة الاعتراضات و شكاوي العملاء و تحصيل النقود إضافة إلى كتابة التقارير والاحتفاظ بالسجلات.¹

خطوات القيام بعملية البيع: إن خطوات القيام بعملية البيع لمتجر التجزئة تتناول عادة بعض الخطوات البيعية لا يفصل بعضها البعض الآخر حواجز بيعة، و تشمل هذه الخطوات ما يلي :

أ - المقابلة.

ب- معرفة رغبة العميل.

ج - تقديم السلع و طرق عرضها.

د- التغلب على الاعتراضات.

هـ- إتمام عملية البيع.

و- المتابعة.

أ - المقابلة: يختلف بدأ المقابلة بين البائع و العميل بحسب الظروف، فقد تبدأ بالتحية و الترحيب أو بغرض الخدمة أو بالصمت في الحالة التي يجد فيها البائع العميل منهما في استعراض نوع معين من السلع.

وفي كل الحالات تلازم البائع ابتسامة طبيعية لا تكلف فيها ولا زيف، فهذا تعبير لطيف يدخل السرور والابتهاج في نفس العميل، ويفيد ترحيب المتجر بزياره واستعداده الصادق لخدمته.

إن توجيه البائعين على تحية العملاء و الترحيب بهم اتجاه يجب تشجيعه لأنه يقرب بين العميل و المتجر و يدخل الثقة إلى نفس العميل فيما يعرض عليه من سلع و خدمات. ونشير إلى أن البائع في متجر التجزئة يحرص على الظهور بمظهر الاستعداد لخدمة العملاء في أية لحظة و لذلك تراه واقفا على الدوام أثناء العمل غير مشغول كأن لا عمل له.

ب- معرفة رغبة العميل: بعد التحية مباشرة، يهتم البائع بمعرفة رغبة العميل و هذا أمر يسير بالنسبة إلى السلع الميسرة، أما بالنسبة لسلع التسوق فإن الملاحظة الذكية و توجيه بعض الأسئلة المنتقاة تفيد كثيرا لمعرفة حاجة العميل، و لعل في مظهر العميل وفي حديثه و سلوكه في رد فعله على أول صنف يعرض عليه ما يساعد البائع على تفهم حقيقة ما يرغب في شرائه. و يتطلب نجاح البائع في هذه المرحلة أيضا

¹ محمد عبيدات وآخرون، مرجع سابق، ص79.

معرفته التامة بأماكن الأصناف المختلفة لأن ذلك يساعد على خدمة العميل بسرعة و دون ضياع وقت في التفتيش، كما يولد الثقة لدى العميل في هذا البائع و في المتجر عامة.

ج - تقديم السلع و طرق عرضها: تقضي أساليب البيع الصحيحة أن لا يكسب البائع أمام العميل العديد من الأصناف و الأنواع على نحو بسبب حيرته و ربما يشعره بأن البائع إما أن يكون ساذجا أو أنه غير مهتم اهتماما صادقا بمساعدته على الشراء الصحيح. إن البائع الحاد الذكاء و المتقن لفن البيع يستطيع حصر حاجة العميل في عدد قليل جدا من الأصناف المحتملة، ثم بعد ذلك يعرضها عليه بهدوء و دون ضغط، مثيرا من المغريات الرئيسية في السلعة ما يناسب العميل و رغباته، ثم يركز شرحه و بيانه حول هذه المغريات و يشجع البائع العميل على فحص السلعة جيدا للتأكد من ملاءمتها لحاجته و يدعوه لقياسها أو تجربتها إن كان ذلك ممكنا، و هكذا يدخل البائع في نفس العميل شعورا بحيازته للسلعة مما يساعد على قبوله لها و شرائها.

طرق العرض البيعي:

يتبع رجل البيع ثلاث طرق في العرض البيعي بهدف الحصول على عقد الصفقة البيعية و هذه الطرق هي : **طريقة الحث و الاستجابة:** يتبع رجل البيع أسلوب الحث للحصول على الاستجابة من العميل المتوقع بالموافقة على الشراء، و ذلك في حالة عدم معرفته لما يدور في ذهن هذا العميل، لذا يبدأ و يظل يقترح عليه العديد من العروض لحين وصول الاستجابة من العميل، و هنا يكون أكثر الكلام لرجل البيع في البداية، و يشارك المشتري في الحديث من فترة لأخرى، و تحصل هذه الحالة إذا كانت قيمة البيع قليلة و لا يصرف فيها رجل البيع وقتا طويلا، و تستخدم في عرض السلع سهلة المثل و في متاجر الأطعمة و المشروبات و المتاجر ذات الأقسام.

طريقة صياغة البيع: وهذه الطريقة كسابقتها تعتمد على الحث و الاستجابة، و لكن يفترض في هذه الحالة أن رجل البيع يعرف بعض الشيء عن العميل المرتقب و حاجاته و تفضيلاته و يستطيع أن يقوده من خلال خطوات منطقية إلى مرحلة البيع. و هنا يكون معظم الكلام في البداية لرجل البيع لأنه يعرف ما يريد العميل ، ويتبع ذلك تدخل العميل لبيان ما يريده بدقة ثم يأتي دور رجل البيع مجددا ليبرهن أن سلعته هي التي تفي باحتياجاته ومن ثم يعقد الصفقة البيعية.

طريقة الحاجة والإشباع: بموجب هذا الاتجاه يقود رجل البيع العميل المرتقب للكلام في البداية عن احتياجاته لكي يستطيع إدراكها، ومن ثم عرض المنتجات عليه وبيان أن هذه السلع هي التي ترضي حاجته ويأخذ في الكلام عن هذا الموضوع لينهي به عقد الصفقة البيعية ، وتستخدم هذه

الطريقة في بيع السلع الخاصة أو السلع الإنتاجية والتي تمتاز بقيمتها العالية، وبارتفاع أهمية إشباعها لدى العميل .¹

د- التغلب على الاعتراضات: يواجه البائع الكثير من الاعتراضات التي يثيرها العملاء، فهذه ظاهرة عادية و طبيعية يجب أن يستعد لها البائع مقدما و يهيئ نفسه لمواجهتها، و لابد أن يكون البائع على علم كبير بالاعتراضات و الانتقادات المعتادة للظروف التي يعمل فيها و بطرق مقابلتها و الرد عليها بعبارات مقنعة بل و مرضية كأسلوب من أساليب تحقيق البيع الفعلي للعملاء. يختلف أساس الرد على الاعتراضات بحسب الظروف، فقد يتخذ البائع من أحد أسباب الاعتراض نفسه نقطة تشجيع على الشراء. و قد يطلب البائع إلى العميل أن يوضح اعتراضه بعض الشيء إذ كثيراً ما يكون هذا الإيضاح رداً على الاعتراض نفسه.

و أحياناً يرد البائع على العميل بما يفيد وجهات الاعتراض وسلامته و لكنه يثير في الوقت نفسه من المغريات الأساسية و المزايا الأخرى ما يعوض و يغطي اعتراض العميل، أو يرد على اعتراض العميل بسؤال يجيب فيه العميل إجابة تزيل معوقات الشراء و هكذا

و في كل ما سبق يحترس البائع من الانسياق و الانزلاق في جدال مع العميل، فقد قيل "قد يكسب البائع الجدل، و لكنه يخسر الصفقة".

وعلى البائع أن يحرص على عدم ذكر السلعة المنافسة، و إذا أشار إليها العميل نفسه كان من الواجب على البائع أن لا يحط من قيمتها، بل عليه أن يذكرها بخير في جملة عابرة و بمنتهى الإيجاز أما إذا أشن البائع عليها هجوماً و انتقاداً فمن المرجح جدا ازدياد اهتمام العميل بها إلى جانب ضعف أو انعدام ثقته في إخلاص البائع و صدقه .

و في هذا الشأن يمكن تصنيف العملاء من ضمن الأنماط التالية .²

- 1- نمط العميل الخشن.
- 2- نمط العميل الثرثار.
- 3- نمط العميل المستقر على أمره.
- 4- نمط العميل الصديق.

¹ علي رابعة، فتحي ذياب، مرجع سابق، ص75 .

² نبيل الحسيني النجار، "الإعلان والمهارات البيعية"، الشركة العربية للنشر والتوزيع، ص119.

5- نمط العميل المتردد أو القلق.

6- نمط العميل المتشكك.

7- نمط العميل المعجب بنفسه (المغرور).

هـ - إتمام عملية البيع: ويتضمن ذلك عادة سؤال العميل بإعداد طلب للشراء، و بطبيعة الحال كلما كان المستهلك مقتنعا بالردود عن الاعتراضات المثارة على السلعة كلما أمكن إنهاء البيع بطلب من العميل لشراء السلعة، و عموما يمكن استخدام عدة أساليب لإنهاء البيع منها:

1- تلخيص المزايا و المنافع التي يمكن أن تعود على المستهلك من شراء السلعة.

2- الافتراض بأن العميل سوف يقوم بشراء السلعة و سؤاله عن الكمية أو الأحجام و الألوان و المقاسات التي يفضلها.

3- الإجابة على الاعتراضات الأساسية مرة ثانية.

4- إخبار المستهلك بالمزايا التي يمكن أن تعود عليه من الشراء السريع.

و- المتابعة: تفيد المتابعة من جانب رجال البيع للعملاء في معرفة الأسباب وراء عدم تقديم العملاء لأوامر الشراء في حالة الوعد بذلك من جانبهم أو وراء عدم تكرار الشراء ثانية، و تفيد المتابعة كذلك في تجميع المعلومات عن رد الفعل اتجاه السلعة بعد الاستعمال الفعلي لها .¹

خصائص مندوب البيع الناجح: حتى يتحول مندوب البيع من متلقي للأوامر الشرائية إلى صانع لتلك الأوامر، فإنه يجب أن يمتلك مهارات و سمات معينة، فمندوب البيع الفعال يجب أن يكون نشطا حتى يحصل على المزيد من أوامر الشراء، كما يجب أن تتوفر لديه المقدرة على إقناع العميل بأن ما يعرض عليه هو أفضل من المنتجات التي تستطيع إشباع حاجاته، و ذلك على عكس مندوب البيع متلقي الأوامر و الذي تنحصر مهمته في مجرد تنفيذ طلبات العملاء للحصول على نوعيات المنتجات التي يحتاجونها، و على الرغم من أن غالبية صانع الأوامر بالدرجة الأولى إلا أن مندوب البيع متلقي الأوامر يمكن أن يستفيد منها حتى يمكنه تحقيق النجاح المطلوب في عمله، و تشمل هذه الصفات بوجه عام النواحي الأساسية التالية:

1- المعلومات و المعارف: يتطلب نجاح مندوب البيع ثلاث معلومات من المعلومات و المعارف

الرئيسية التالية .¹

¹ علي رابعة، فتحي ذياب، مرجع سابق، ص 73 .

معلومات و معارف عامة:

- الأنظمة و السياسات الاقتصادية و المالية ذات العلاقة بمجالات عمل الشركة وتأثيرها عليها.
- مناخ و قوانين الاستثمار التي تنظم أنشطة ومجالات عمل الشركة، و تأثيرها على واقع ومستقبل الشركة.

- خطط و اتجاهات التنمية في الدولة و تأثيرها على فرص العمل و المزايا التنافسية للشركة.
 - أنواع و خصائص الأسواق و اتجاهات المنافسة وأوجه القوة والضعف لدى المتنافسين.
 - الخصائص الاجتماعية و الثقافية لبيئة عمل الشركة و تأثيرها على وظيفة مندوب البيع.
- معلومات و معارف مهنية:** و عدم توفرها يجعل استحالة نجاح مندوب البيع موجودة وتتمثل فيما يلي

على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر:

- كيفية تحديد المبيعات المستهدفة.
 - كيفية إجراء مقابلة بيعية ناجحة.
 - كيفية التعامل مع أنماط العملاء و معالجة اعتراضاتهم.
 - كيفية التأكد من رض و ثقة العميل.
- معلومات ومعارف فنية:** يتوقف نجاح مندوب البيع في عمله بدرجة أساسية على ما لديه من معارف و معلومات فنية عن الشيء الذي يقوم بعرضه، وعلى قدرته على توظيف هذه المعلومات .

بصورة سليمة لجذب العميل و كسب ثقته و تتمثل فيما يلي :

- طبيعة المنتج و تأثيره على المستهلك.
- الجوانب التسويقية للمنتجات و الخدمات.
- أنواع اختبارات الجودة التي تتم في المؤسسة.
- طريقة تداول و استخدام المنتج و مدة صلاحيته.
- متطلبات الحفظ و النقل و التخزين.

2- الصفات الشخصية : وتتمثل فيما يلي :²

¹ مصطفى محود أبو بكر، "دليل مفتاح التميز الأخصائي التسويق ومندوب البيع الناجح"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص15 بتصرف.

² جال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، "دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع"، الدار الجامعية، ص291.

الذكاء المهني: والمقياس الحقيقي لتوافر هذه الصفة هو اقتناع العميل و ثقته بأن مندوب البيع متخصص في أسلوب العرض و التفاعل مع العميل و تفهم احتياجاته و الاستجابة لرغباته و يمكن تحسين مستوى الذكاء المهني من خلال

- تحديد أفضل البدائل لعرض مزايا المراد التركيز عليها
- المعرفة الدقيقة للجوانب السلبية الرئيسية في المنتجات و الخدمات
- تحديد أفضل البدائل لتناول السلبيات المثارة من طرف العميل
- البحث عن المزايا التي تتفرد بها المنتجات و الخدمات المعروضة و تحديد قدرتها لإرضاء العميل.
- استخدام أفضل الطرق للتحدث مع العميل و التأثير عليه وإقناعه و كسب ثقته.

الطموح و التطلع إلى الترقى و التحسين: يجب توفر مستوى عال من الطموح و الرغبة لدى مندوب البيع في تحسين مستواه الثقافي و الاجتماعي و المادي ويكون لديه دافع ذاتي قوي لتحقيق تقدم وظيفي مهني مستمر، لذا يجب عليه تفهم الحقائق التالية:

- وجود الطموح والرغبة القوية هما أساس تعميق الرغبة و تنمية مهارات الإبداع و الابتكار.
- وجود الطموح إلى الترقى و التحسين هو الأساس لتقبل المخاطرة.
- التطلع لتحقيق الإنجاز و الترقى أحد أهم متطلبات تعميق الحرص على تحسين العلاقات مع الآخرين بصفة عامة و مع العميل بصفة خاصة.

قبول التحدي: يوجد اتفاق بين الممارسين على أن مندوب البيع يواجه العديد من المواقف غير المتماثلة، و يتعامل مع العديد من العملاء غير المتشابهين كما يواجه العديد من الحالات غير المتكررة، مما يتطلب أن يتوفر لديه الرغبة و الاستعداد لمواجهة الاحتمالات و مهارة التعامل معها و القدرة على التحدي لأي مفاجآت و التفاعل معها بنجاح، و يجب أن ينظر إلى كل عميل جديد مرتقب على أنه نوع جديد من التحدي لمهاراته و قدراته ينبغي أن يتعامل معها بنجاح.

التوازن الانفعالي: و يتضمن محتوى صفة التوازن الانفعالي أمرين مرابطين هما:

- عدم السيطرة نظرة الخوف أو التشاؤم أو الإحباط على مندوب البيع عند مواجهة الصعوبات.
- عدم فقدان مندوب البيع السيطرة على انفعالاته عند النجاح في إبرام تعاقد كبير مع العميل.
- و تظهر أهمية صفة التوازن الانفعالي عند النظر فيما يلي :
- طبيعة وظيفة البيع مرهقة جسديا و ذهنيا فهي تحتاج إلى الهدوء و الاتزان باستمرار.

- أن التعامل يتم مع أنماط مختلفة من البشر لديهم مستويات متباين من الثقافة و المستوى الاجتماعي و الظروف النفسية و الشخصية

- أن الحالة المزاجية للعميل يمكن أن تختلف من وقت لآخر حسب ما يمر به من ظروف.

الثقة بالنفس: ويمكن أن تتبنى هذه الثقة لدى مندوب البيع و يعمقها بوسائل عديدة أهمها ما يلي:

- التأكد من توفر المعلومات و البيانات الكافية عن المنتج الذي تعرضه و عن العميل

- دراسة و تحليل المواقف البيعية السابقة و الاستفادة من إجراءاتها و نتائجها

- التأكد من توفر مجموعة من المزايا التي ينفرد بها مندوب البيع عن غيره من المنافسين و من

الأهمية في هذا الشأن أن يراعى ما يلي:

- الثقة بالنفس للتمكن من إقناع الآخرين

- ظهور التردد يدفع العميل إلى الشك و تأجيل الشراء من أجل المقارنة مع الآخرين .

الأمانة: تعد من الصفات الهامة و الحرجة الواجب توافرها في شاغل أي وظيفة و يظهر ذلك

بوضوح لأسباب أهمها:

- المعلومات و البيانات المتوفرة لدى مندوب البيع عن ظروف و إمكانيات المؤسسة

- المعلومات المتوفرة لديه عن قرارات الشركة و تعاملها مع العملاء و المنافسين.

- الاحتفاظ بسرية السياسات و التعليمات الرسمية و غير الرسمية من الإدارة العليا.

- المعلومات المتحصل عليها عن العملاء و إمكانياتهم و ظروفهم و تعاملاتهم السابقة.

- المعلومات المتوفرة عن زملاء العمل و نشاطهم في مجال البيع خاصة.

- الواجبات و الالتزامات المترتبة عليه بشأن التفاوض مع العميل و تحصيل مستحقات المؤسسة.

المظهر العام: و تظهر أهميته من خلال الحقائق التالية:

- دعم الثقة بالنفس و الإحساس بالجدية و النظام و مراعاة أحاسيس الآخرين و تقديرهم .

- يساعد المظهر العام الملائم و المقبول لمندوب البيع في اكتساب ثقة و احترام و ارتياح العميل.

- لا يشترط المظهر العام الجيد المغالاة في الملبس و التكلفة في التصرفات، و إنما يتطلب

الاعتدالية و البساطة والقبول الذي يحقق الألفة لدى الآخرين.

- تحقيق المظهر العام لا يتطلب تتميط الزي لمندوبي البيع إلا في بعض المؤسسات: كالمستشفيات.

- ضرورة تقديم المؤسسة الدعم الملائم لتحقيق تتميط الزي في حالة طلبها لذلك.

- ضرورة تحديد مواصفات المظهر العام في حالة عدم تنميط الزي .¹

3- المهارات والقدرات الرئيسية: يتطلب نجاح مندوب البيع في تحقيقه الأهداف المؤسسة أن تتوفر

لديه مجموعة المهارات و القدرات الرئيسية التالية:

القدرة على التفكير المنهجي: نقصد بمنهجية التفكير مهارة مندوب البيع و قدرته على رصد و تحليل الظواهر المختلفة و تحليلها و التعرف على حقائق الأشياء معها بموضوعية غير متحيز لاعتبارات شخصية أو مفاهيم و تصورات خاصة به.

مهارات الاتصال الفعال: و لتحقيق ذلك أن يتأكد مندوب البيع من إعداد كافة الترتيبات اللازمة للاتصال بالعمل وأن يتفاعل نفسيا و جسديا في عملية الاتصال و تحضير الجمل أو الكلمات لفتح الحديث مع العميل مع استخدام بعض العبارات الجذابة و الاهتمام بالتسلسل المنطقي باستخدام مهاراته مما يساعد في تجنب مواقف الصعبة و الحرجة.

مهارة التحدث أثناء المقابلة الترويجية أو البيعية: و لكي ينجح مندوب البيع في هذه العملية عليه مراعاة ألفاظه عند مقابلة العملاء فيمكن كسبهم بكلمة كما يمكن العكس أيضا بكلمة ، لذا يجب اللياقة في الكلام للتأثير على العميل ويجب معرفة نوعية العملاء المخاطبين كما أن استخدام الإيماءات والإشارات له دوره في التأثير على العميل.

مهارات التعبير: و لنجاح مندوب البيع يجب عليه معرفة هذه المهارات و أساليب تنميتها و كيفية ممارستها، إذ أن العميل يترجم الكلمات ليس من خلال لفظها و إنما من خلال انفعالات و طريقة حديث مندوب البيع معه لذا يجب عليه أن ينطقها مرتبطة بلغة الجسم و العين و بمدى انفعالاته و نوعية تعبيراته أثناء الكلام.

مهارات التعرف على ردود أفعال الآخرين: تعتمد قدرة مندوب البيع في التأثير على العملاء وحصوله على المعلومات الضرورية منهم بدرجة كبيرة على مهارته لفهم ردود أفعالهم، و يمكنه التعرف على هذه الأخيرة من خلال طرح الأسئلة المناسبة عليه، الإنصات الجيد لهم، وملاحظة تصرفات وحركات العميل أثناء المقابلة البيعية.

مهارات التخطيط: يعد التخطيط أحد المهارات الأساسية المطلوبة لرجل البيع، و يختلف مستوى و مقدار التخطيط المطلوب وأهميته على أساس درجة اللامركزية و مجالات و مستوى الصلاحيات في

¹ جمال الدين محمد مرسى، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص ص 293 - 295

المؤسسة، فكلما زادت درجة اللامركزية و تفويض السلطات في المؤسسة كلما زادت أهمية كون مندوب البيع مخططا جيدا، و كلما قل الإشراف المباشر عليه.

مهارات تنظيم و إدارة الوقت : يجب على مندوب البيع أن يدرك أن المحيط الذي يتحرك فيه لتحقيق أهدافه هو "الوقت" لذا توجد هناك ضرورة حتمية لأهمية الضبط الذاتي لاستثمار الوقت و يجب أن يكون هذا الاستثمار استثمارا جيدا ، و مراعاة الوقت المخصص لأعمال التخطيط و التحضير من جهة و من جهة أخرى يجب مراعاة التوقيت الملائم للعمل .¹

المطلب الثاني: اختيار و تعيين مندوب البيع، تعويضه و مكافأته.

إن عملية الاختيار و التعيين من الأمور الهامة في المؤسسة، فهي بمثابة التقرير لمصير المؤسسة إذ أن اختيار و تعيين مندوبين البيع بشكل جيد يساعد المؤسسة إلى حد كبير في نموها و بقائها وفرض وجودها، والعكس صحيح، لذا و جب عليها مراعاة كل الجوانب التي من شأنها التأثير على هذا الاختيار و التعيين كالتعويض و المكافأة من أجل تحفيز مندوبين البيع و تشجيعهم للممارسة أعمالهم على أكمل وجه، و هذا ما سوف نتطرق إليه في هذا المطلب.

1- اختيار و تعيين مندوب البيع: إن أهمية وظائف مندوب البيع تملي ضرورة وجود مقاييس ومعايير لاختيار مندوبين البيع، فهناك خصائص ومميزات ينبغي توافرها فيهم، إذا ما أرادت المؤسسة تحقيق أهدافها علاوة ذلك فإن خطوات الإدارية مثل تحليل وظيفة البيع و السيطرة على مندوبين البيع ، كلها خطوات إذا تمت إدارتها بكفاءة فإنها تساهم في خلق وتكوين جهود بيعية فاعلة و مؤثرة و هذا ما سنتطرق إليه في النقاط التالية:

تحليل وظائف البيع: و تتضمن عملية تحليل الوظيفة للوصول إلى توصيفها و تحديد متطلباتها بالخطوات التالية :

1- تجميع البيانات عن الوظيفة :

و يمكن الاعتماد على المصادر التالية :

أ- ملاحظة رجال البيع القدامى أثناء العمل و تدوين نتائج ذلك.

ب- إعداد قائمة أسئلة و توجيهها لرجال البيع للتعرف على هدف و مسؤولية كل وظيفة

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، بتصرف، ص15 .

- ج - استطلاع آراء مديري البيع حول وظيفة البيع أهدافها و مسؤولياتها.
- د - استطلاع آراء المستهلكين و العملاء حول ما يجب أن تكون عليه وظيفة البيع .¹
- 2- تحليل البيانات التي تم جمعها: من أجل معرفة أهداف وظيفة البيع و الأنشطة الأخرى.
- 3- إعداد توصيف للوظيفة يتضمن الأمور التالية:
 - أ- أهداف الوظيفة.
 - ب- أعباء الوظيفة و مسؤولياتها .
 - ج - معايير تقييم الآراء الممكن الاعتماد عليها بالنسبة لكل وظيفة.
 - 4- تحديد المتطلبات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة: تتمثل فيما يلي :

واجبات وظيفية وهي:

- أ- واجبات تخطيطية كدراسة مطالب العملاء المحتملين.
- ب- واجبات البيع الفعلي كالاتصال مع العميل و إنهاء الصفقة معه.
- ج- واجبات خاصة بالخدمات الفنية لبعض أنواع السلع.
- د- واجبات كتابية ككتابة التقارير.
- صفات شخصية وتتمثل في :
 - أ- صفات متعلقة بالاستعداد الشخصي لوظيفة البيع.
 - ب- صفات مادية مثل الوزن، العمر، الظهر.
 - ج- صفات خبرة مران سابق و تعليم
 - د- صفات بيئية كالحالة الاجتماعية و عدد الأشخاص الذين يعولهم.
- تحليل سجلات رجال البيع:** يمكن تحديد الصفات الواجب توفرها في رجال البيع من خلال تحليل سجلات رجال البيع و يقتضي تطبيق هذه الطريقة القيام بما يلي:
 - 1- الرجوع إلى طلبات استخدام رجال البيع الحاليين والسابقين و تقدير كفاءة كل منهم.
 - 2- إيجاد علاقة من كل من الصفات الخاصة برجال البيع ومن واقع طلبات الاستخدام و بين كفاءة أو عدم كفاءة رجل البيع.

أنواع رجال البيع:

¹ علي رابعة، فتحي ذياب، مرجع سابق، ص 46 .

1- رجال بيع متخصصين: المتخصصون في تقديم السلع الجديدة في السوق أو تنشيط البيع على سلع موجودة بالسوق وهم يتعاملون عادة مع تجار التجزئة بقصد تمهيد الطريق أمام رجال البيع التابعين لتجار الجملة.

2- رجال البيع الفعلي: و يطلق ذلك على رجال البيع الذين يقومون ببيع السلعة فعلا إلى العملاء.

3- رجال البيع المساعدين: و يطلق على رجال البيع الذين يساعدون رجال البيع الفعلي في أعمالهم بقصد توفيرالذي يضيع في الأعمال الغير بيعية، حيث يقومون بعرض السلعة على العميل و بيان كيفية استعمالها.

4- رجال البيع الفنيين: وهم رجال البيع الذين يقومون بدراسة احتياجات العملاء من الناحية الفنية و تقديم المساعدة إلى رجال البيع الفعلي لإتمام الصفقة، و يعتمد هذا النوع عند وجود سلعة فنية معقدة مثل السلع الميكانيكية و غيرها.

التوظيف: بعد التحليل وظائف البيع المختلفة و تحديد الصفات الواجب توفرها في شاغلي هذه الوظائف يتم الإعلان عن الوظيفة الشاغرة و مواصفات الشخص المرشح لهذه الوظيفة من المصادر التالية:

المصادر الداخلية: وتكون من موظفي المؤسسة نفسه ومن إدارتها المختلفة و يحقق هذا المصدر المزايا التالية:

أ - يكون المرشح للوظيفة على علم بسياسة المؤسسة و بذلك يوفر الوقت و الجهد لتعريف رجل البيع.

ب- توفير النفقات لعملية الاختيار.

ج- رفع الروح المعنوية للأفراد لاختيار أحدهم للترقية و الحصول على امتيازات جديدة

أما عيوب هذا المصدر فتتمثل في:

أ - لا يفتح الطريق أمام المؤسسة لدعمه بخبرات و كفاءات جديدة

ب- قد لا تتوفر الكفاءات بين أفراد المؤسسة لشغل الوظيفة .¹

المصادر الخارجية: يوجد العديد من المصادر الخارجية التي يمكن الاعتماد عليها في توفير

الاحتياجات من رجال البيع منها ما يلي:

¹ نفس المرجع السابق، ص53.

1- رجال البيع بالمؤسسات المنافسة: ويقصد بذلك رجال البيع بالمؤسسات التي تنتج سلعا أو خدمات منافسة لتلك التي تنتجها المؤسسة و ذلك لتوافر الخبرة و الإلمام الكامل بظروف السوق و توفير نفقات التدريب.

2- رجال البيع بالمؤسسات الأخرى غير المنافسة: يعتمد هذا المصدر على توفير رجال البيع من المؤسسات الأخرى التي تنتج سلعا غير مثلية لمنتجات المؤسسة و يتميز هذا المصدر بتوفير أفراد ذوي خبرة في مجال البيع و لكن يجب مراعاة أن النجاح المحقق قد يختلف باختلاف أنواع السلع المباعة.

3- خريجو الجامعات و المدارس: تلجأ المؤسسات إلى هذا المصدر عندما تكون على استعداد لقبول أفراد بدون خبرات سابقة في العمل البيعي و لكنهم على استعداد للتدريب و اكتساب المهارات البيعية في المجالات التي تتفق بطبيعة السلع التي تقوم بإنتاجها، و تفيد الدراسات أن الكثير من خريجي الجامعات و المدارس لا يرغبون في العمل كرجال بيع.

1- مكاتب الترخيم الحكومية: كثيرا ما يفيد اللجوء إلى هذه المكاتب في العثور على رجال البيع و هي لا تكلف شيئا.

2- الإعلان بالصحف و المجلات : يفيد الإعلان كثيرا في الحصول على رجال البيع الأكفاء إذ تهيئ الفرصة أمام عدد كبير من طالبي الوظائف بالتقدم للمؤسسة

3- رجال الأعمال المتصلين بالمؤسسة : يتصل عدد كبير من رجال الأعمال بالمؤسسة و ذلك مثل أعضاء الغرف التجارية و كبار موظفي البنوك و أعضاء مجلس الشعب و غيرهم و هؤلاء الرجال على اتصال بعدد من الأشخاص الذين يصلحون لشغل وظائف البيع.

4- الطلبات التي تتلقاها المؤسسة: يتقدم بعض رجال البيع بطلبات للمؤسسة عارضين خدماتهم عليها، و تعتبر هذه الطلبات مصدرا أساسيا للحصول على رجال البيع.

إجراءات اختيار رجل البيع: تختلف الإجراءات التي يتم من خلالها اختيار رجال البيع من مؤسسة لأخرى، وفي نفس المؤسسة من وقت لآخر و ذلك تبعا للاختلاف في حجم المؤسسة، و عدد المتقدمين لشغل الوظيفة و أهمية الوظيفة التي يتم الاختيار لها، و بصرف النظر عن ذلك فعادة ما تتم عملية الاختيار في إطار المراحل التالية .

استمارة طلب التوظيف: تفيد استمارة طلب التوظيف في تجميع معلومات عن طالبي العمل خاصة من النواحي التالية:

أ- العمل الحالي و الأعمال السابقة و أسباب ترك كل منها.

ب- التعليم و المؤهلات الدراسية

ج- البيانات الشخصية مثل السن و الحالة الاجتماعية و الديانة.....

د - العضوية في المنظمات المختلفة.

المقابلات الشخصية: تعتبر المقابلات الشخصية من أكثر الوسائل استخداما في الاختيار من بين المتقدمين لشغل وظيفة رجال البيع ، و تخدم أغراضا متعددة منها اكتشاف بعض الصفات التي يصعب معرفتها من خلال طلبات التوظيف مثل القدرة على الحديث و الإقناع و المظهر الشخصي و غيرها من الصفات التي تفيد في تقرير مدى صلاحية المتقدم لشغل الوظيفة.

الاختبارات النفسية: و يمكن الاعتماد عليها كوسيلة للمفاضلة بين المتقدمين لشغل وظيفة البيع و يلاحظ بصفة عامة أن استخدام هذه الوسيلة لم يعد بنفس درجة الشيوع التي كان عليها، و ذلك نظرا للارتفاع الملموس في تكاليفها.

الكشف الطبي: نظرا لأهمية الصحة الجيدة في نجاح البيع تقوم المؤسسات بإجراء الكشف الطبي على المتقدمين لشغل وظائف البيع خاصة تلك التي تحتاج إلى مجهود بدني و تحمل مشاق كثيرة نتيجة عمليات السفر و التنقلات .¹

تعويض ومكافأة مندوبي البيع: يحتل الموضوع الخاص بتعويض و مكافأة رجال البيع أهمية خاصة مع غيره من الموضوعات في مجال المبيعات، وذلك لما له من تأثير على جذب وحفز رجال البيع وزيادة إنتاجهم بالإضافة إلى أنه يحدد علاقة رجال البيع مع مؤسساتهم، والذي ينعكس على العملاء وعلى المؤسسة، لذلك حرصت المؤسسات على وضع نظام للتعويض لضمان أهدافها وأهداف رجال البيع.

وضع الأهداف: مهما اختلفت طريقة التعويض لرجال البيع، فإنها يجب أن تحقق أهدافاً معينة لكل من المؤسسة ورجال البيع كما يلي:²

أ- الأهداف للمؤسسة:

1- زيادة درجة ولاء رجال البيع ومنع تسربهم إلى العمل بالمؤسسات الأخرى سواء المنافسة أو غير المنافسة.

2- تشجيع رجال البيع على زيادة جهودهم البيعية.

¹ نفس المرجع السابق، بتصرف، ص55.

² مرجع سابق، ص 80 .

3- توجيه مجهود رجال البيع طبقاً للخطط التي تضعها إدارة المبيعات مثل الاهتمام بتوزيع سلعة معينة أو زيادة الاهتمام بالمبيعات.

4- حفز رجال البيع لإقامة علاقات طيبة مع العملاء من خلال تقديم أفضل الخدمات الممكنة لهم والامتناع عن ممارسة أي من أساليب الضغط عليهم حتى لا ينعكس ذلك على علاقة المشروع بهم وبالمجتمع أيضاً.

ب- الأهداف لرجال البيع:

- 1- ضمان توفير قدر من الدخل يكفي لمواجهة متطلباتهم.
- 2- تمكين رجال البيع من زيادة دخلهم كلما زادت كفاءتهم.
- 3- تحقيق الاستقرار المعيشي والوفاء بالتزاماتهم الشخصية والعائلية.
- 4- ثقة رجال البيع في نظام التعويض ينعكس على رفع روحهم المعنوية.
- 5- تحقيق العدالة بين رجال البيع لتتناسب الأجر مع المجهود المبذول.

خطوات تصميم نظام مكافآت لمندوبين البيع: لتصميم نظام مكافآت فعال على مدراء المبيعات تتبع

الخطوات التالية : ¹

1- **مراجعة التحليل والوصف الوظيفي:** وهي الخطوة الأولى الواجب تطبيقها والتمثلة في مراجعة تحليل ووصف طبيعة البيع من حيث مسؤولياتها، مهامها، ظروفها، أهدافها وشروط ومؤهلات شاغلها وموقعها على الخريطة التنظيمية ، لأنها تكشف جوانب مهمة يجب احتواؤها في نظام المكافآت.

2- **تقرير وتحديد الأهداف الخاصة لنظام المكافآت:** والمقصود بها الأهداف الخاصة المراد تحقيقها

وهي على النحو التالي:

- زيادة حجم المبيعات بالوحدات "صافي المبيعات".
 - زيادة حجم المبيعات من سلع معينة أو لعملاء معينين.
 - زيادة عدد العملاء الحاليين برقم معين.
 - تخفيض تكاليف البيع كاستخدام العلاوات على حجم المبيعات.
 - دخول مناطق بيعية جديدة.
- 3- تحديد عناصر العمل البيعي المسيطر عليها من قبل مندوب البيع وقياسها بموضوعية.

¹ محمد عبيدات، هاني الضمور، مرجع سابق، ص161 .

إن نظام المكافآت يجب أن يقوم على:

- العناصر المسيطر عليها في الوظيفة البيعية.

- إمكانية قياسها من خلال تطور معايير قياس موضوعية.

4- تأسيس مستوى للمكافآت: على المؤسسة أن تحدد مستوى المكافأة وتطور طريقة الحصول

عليها، لذا نجد أن إدارة المبيعات تهتم أكثر بما يجذب مندوبي البيع عند تصميم نظام المكافآت وتحاول عند تصميمه الإطلاع على مستويات المكافأة في المؤسسات المنافسة.

5- تحديد طرق التعويض والمكافأة: إن نظام المكافآت يتضمن العديد من الطرق والأدوات التي

يمكن للمؤسسة الاختيار من بينها واستخدامها لمكافأة مندوبي البيع، وأكثر هذه الطرق شيوعاً هي:

- طريقة الراتب الشهري: وهو مبلغ ثابت مقابل العمل فترة معينة.

- طريقة العمولات: مبلغ متغير يعتمد على حجم المبيعات أو أداء عمل معين.

- الجمع بين الطرق المختلفة: كالراتب + العمولة + علاوة معينة.

العوامل المؤثرة في اختيار نظام المكافآت: هناك مجموعة من العوامل تؤثر على نظام المكافآت

بصورة مباشرة وهي :¹

- طبيعة السوق وقناة التوزيع المستخدمة: هل هي سوق تنافسي، احتكاري، سوق واسعة.....، وهل

قناة التوزيع مباشرة، غير مباشرة.....

- طبيعة العمل البيعي وظروفه والعوامل التي تؤثر عليه.

- نوعية مندوبي البيع الذين تستخدمهم المؤسسة: مندوبين بيع جدد، حديثي التخرج، خبراء.....

- الظروف المالية داخل المؤسسة: هل المركز المالي للمؤسسة قوي، هل لديها مشاكل.....

- ظروف العمل داخل المؤسسة والظروف العامة التي تحيط بها.

- الاقتراحات التي يقدمها مندوبين البيع بين حين وآخر حول طبيعة العمل البيعي والظروف المحيطة

به.

- السياسات العامة داخل المؤسسة من حيث سياسات الأجور والرواتب والنظرة إلى التكاليف والأرباح

.

¹ مرجع سابق، ص 173 .

المطلب الثالث: تنمية مهارات مندوبي البيع.

تمثل عملية التدريب وتنمية المهارات البيعية أحد المرتكزات الأساسية في تخطيط الموارد البشرية للمؤسسة، وقد أدركت كثير من المؤسسات أهمية هذا المرتكز وتبنت برامج موجهة لتحقيق هذه الغاية وصولاً إلى مستويات أعلى في الأداء البيعي، على الرغم من الارتفاع في تكلفة وتصميم وإعداد هذه البرامج، إلا أن تقلل من توجه الإدارات الحديثة التي تبني برامج لتدريب وتنمية القدرات والمهارات البيعية، إدراكاً منها لأهمية هذا الجانب في مجال تحديد مستقبل المؤسسة وبقائها في دنيا الأعمال.

1- أهمية تدريب مندوبي البيع وأهدافه: لم يعد التدريب مجرد ترف بل أصبح ضرورة حتمية لرفع

مستوى الأداء، وتتجلى أهميته في ما يلي:

- تعريف رجال البيع بالشركة، تاريخها، سمعتها، ومنتجاتها وسياساتها.....

- تعريف رجال البيع بفنون البيع وتعليمهم بعض المهارات البيعية التي يحتاجون إليها.

- القضاء على نقاط الضعف في شخصيات مندوبي البيع من وجهة نظر وظائفهم.

- إذا تم تدريب رجال البيع التدريب الفعال فلا شك أن كفاءتهم سترتفع.¹

ويمكن ذكر أهداف التدريب فيما يلي:

- تخفيض معدل الدوران بين مندوبي البيع.

- تحسين العلاقة مع العملاء.

- رفع الروح المعنوية لمندوب البيع.

- زيادة القدرة على إدارة الوقت والكلفة.²

2- تحديد الاحتياجات التدريبية: لا يقتصر التدريب على رجال البيع المبتدئين فحسب بل يشمل

كذلك تدريب رجال البيع القدامى من ذوي الخبرة، وكذلك مديري ورؤساء أقسام البيع.

وليس من شك أن رجال البيع المبتدئين يحتاجون إلى التدريب بدرجة شديدة قبل أن يستطيعوا القيام

بالواجبات المسندة إليهم، أما تدريب رجال البيع القدامى فأمر به صعوبة فكثر منهم يعارضون

¹ صديق محمد عفيفي، "إدارة التسويق"، مكتبة عين شمس، 1997/96، ص441 .

² محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، مرجع سابق، ص140.

حضور البرامج التدريبية وبعضهم يعارضها على اعتبار أنه رجوع بهم إلى المدرسة، ولكن التغلب على ذلك بإقناعهم بأهمية التدريب لأن الإنسان لا يمكن أن يملك كل الإجابات ولا يمكن أن يتقن كل المهارات .¹

3- المواضيع التي يعطيه التدريب :

- 1- طبيعة المنتجات التي سيقوم رجل البيع ببيعها كطريقة صنع هذه المنتجات، المواد المصنوعة منها، مدى جودتها بالمقارنة مع مثيلاتها في السوق، طريقة استخدامها.
- 2- طبيعة السوق الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها، حجمه، اتساعه جغرافياً، مدى المنافسة فيه.
- 3- التعريف بالشركة من جميع النواحي.
- 4- التعريف بالسياسات البيعية للشركة.
- 5- التعريف بأساليب البيع وفنونه.
- 6- التعريف بالمسؤوليات التي تتضمنها وظيفة رجل البيع نحو العملاء واتجاه المؤسسة.
- 7- التعريف بأساليب التعاون مع الموزعين وكيفية مساعدتهم.
- 8- أساليب الترويج الحديثة المستقلة والمشاركة مع الموزعين.
- 9- أساليب الرد على استفسارات وشكاوى العملاء .²

طرق التدريب: هناك طريقتان رئيسيتان للتدريب :³

الطريقة الجماعية: هنالك عدد من الطرق التعليمية التي تتبع في حالة التدريب الجماعي لرجال

البيع منها:

- طريقة المحاضرة.
- طريقة العرض.
- طريقة المناقشة.
- طريقة الأداء.
- طريقة الندوة.

¹ علي ربابعة، فتحي ذياب، مرجع سابق، ص 61 .

² صديق محمد عفيفي، مرجع سابق، ص 446 .

³ علي ربابعة، فتحي ذياب، مرجع سابق، ص 65 .

الطريقة الفردية: وهناك أيضاً عدد من الطرق التعليمية المتبعة في حالة التدريب الفردي وهي:

- الاجتماع الفردي.
- التدريب أثناء العمل.
- المراسلة.

وسائل الإيضاح: هناك عدد من وسائل الإيضاح السمعية والبصرية التي يمكن استعمالها في برامج

التدريب منها:

- الكتيبات.
- الأفلام والصور المتحركة.
- الخرائط.
- الحالات.
- أجهزة تسجيل الصوت.

مكان التدريب: يمكن أن يكون التدريب في أحد الأماكن التالية:

- 1- المركز الرئيسي للمؤسسة وفيه يجتمع رجال البيع من كل الفروع لتلقي البرنامج التدريبي.
- 2- كل فرع في مقره.
- 3- الجمع بين الطريقتين.

4- اللجوء لهيئة مستقلة تعقد التدريب في مقرها حيثما كان .¹

مسؤولية التدريب: يقوم بالتدريب المدراء التنفيذيين والمستشارين في المؤسسة، وكذا المديرين في

الخارج وهم كما يلي:

1- **المدراء التنفيذيين:** يمكن أن يقوم بالتدريب أفراد من داخل المؤسسة يمثلون مناصب إدارية

تنفيذية في هذه المؤسسة مثل: مندوبين البيع المميزين المشرفين في الميدان، أو قد يقوم بالتدريب مدراء المبيعات الذين لهم سلطات مباشرة على جميع القوى البيعية في المؤسسة.

¹ محمد صديق عفيفي، مرجع سابق، ص 449 .

2- المستشارين من داخل المؤسسة: هناك مؤسسات تعين متخصصين لإدارة برامج التدريب فيها، ويعمل هؤلاء بصفة استشارية أي لا سلطات لهم على مندوبين البيع المتدربين، أو يمكن أن يكون هؤلاء المدربين المستشارين من الأقسام الأخرى في المؤسسة من إدارة الأفراد، من الأقسام الفنية .

3- المدربين المتخصصين من الخارج: في الكثير من الدول مراكز تدريبية متخصصة في تدريب مندوبين البيع للمؤسسات والشركات العاملة داخل الكيان الاقتصادي لهذه الدول، بعض هذه المراكز قد يكون متخصص في التدريب العام لمندوبين البيع، والبعض الآخر يكون متخصصاً في برامج تدريبية محددة .¹

تقييم نتائج التدريب: يمثل ذلك المرحلة الأخيرة من مراحل تصميم البرنامج التدريبي، خاصة وأن التقييم يفيد في التعرف على مدى تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها وعلى مدى الكفاءة في تحقيق هذه الأهداف.

وهناك عدة طرق يمكن الاعتماد عليها في قياس فاعلية التدريب منها :²

1- مقارنة النتائج البيعية لرجال البيع الذين أتموا التدريب بتلك الخاصة برجال البيع الذين لم تتح لهم مثل هذه الفرصة، ويمكن تحقيق ذلك بالرجوع إلى السجلات البيعية ومعرفة ما حققه كل منهم من مبيعات.

2- مقارنة أداء رجال البيع قبل التدريب وبعده ومعرفة مدى تأثير التدريب على بعض هذه النواحي كإنخفاض معدل شكاوي العملاء، ونسبة مردودات المبيعات، وكذلك تأثير التدريب على زيادة المبيعات وزيادة المركز التنافسي للمؤسسة وما إلى ذلك.

3- إجراء اختبارات لرجال البيع في نهاية البرنامج التدريبي وذلك حتى يمكن معرفة درجة استيعاب المشتركين في التدريب للمعلومات التي أعطيت لهم في برنامج التدريب.

4- استطلاع آراء المتدربين في البرنامج التدريبي خاصة ما يتعلق بموضوعات وطرق التدريب ومدى الاستفادة منها والمشاكل المتصلة بالتدريب.

أما عن الفوائد التي يمكن أن تحقق من عملية التقييم فعدة ومنها:

- مدى سلامة الأهداف التي تم تحديدها في البرنامج التدريبي.
- مدى الدقة في اختيار مكان التدريب وتأثير المكان التدريبي على الأداء المتوقع لمتدربين فيما بعد.

¹ محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، مرجع سابق، ص 149 .

² علي رابعة، فتحي ذياب، مرجع سابق، ص 67 .

- مدى دقة الأساليب التي تم اعتمادها عند تنفيذ البرنامج التدريبي.
- الدقة في توقيت البرنامج التدريبي.

المبحث الثالث : تخطيط المبيعات

التخطيط أحد الوظائف الرئيسية للإدارة حيث يتولى تحديد الأهداف والسياسات والبرامج والإجراءات واتخاذ القرارات التي تؤثر بشكل أو بآخر على مستقبل المؤسسة، ولإنجاح عملية التخطيط وتفعيل دوره لا بد من تحديد الهدف والوصول إليه بأنسب الطرق الممكنة، وفسح المجال أمام جميع الأطراف العاملة في المؤسسة للمشاركة في عملية التخطيط وكل حسب موقعه حتى ولو كانت ضمن مجالات أو حدود ضيقة، وهذا ما سوف نتطرق إليه من خلال دراستنا لتخطيط المبيعات في هذا المبحث.

المطلب الأول: التنبؤ بالمبيعات وأهميتها

يرى الأستاذ هنري فايول أن التنبؤ بالأشياء قبل حدوثها هو جوهر الإدارة، فالقيام بعملية التنبؤ بشكل صحيح يوصلنا إلى الهدف المطلوب، إذا قمنا فعلاً باتباع الطرق السليمة والصحيحة واعتمدنا على الأسس العلمية والطرق الرياضية والإحصائية لعملية التنبؤ. إن التفكير المنظم السابق لعملية التنفيذ والاستعداد والتهيؤ للمستقبل قائم على التنبؤ والاحتمالات التي تضعها الجهات الإدارية على ضوء الإمكانيات المتاحة،

والغرض الأساسي من عملية التنبؤ بالمبيعات هو الوصول إلى رقم المبيعات التقديرية سواء كان هذا الرقم يعبر عن كمية أو قيمة لفترة زمنية قادمة .¹

• **متطلبات التنبؤ بالمبيعات:**

- 1- الاهتمام والإلمام بمختلف السجلات التاريخية الماضية المتعلقة بعملية التنبؤ والمبيعات.
- 2- حصر العوامل المؤثرة على المبيعات في السابق مثل: الدخل، الدعاية، جودة السلعة والسعر.
- 3- وضع تصور النشاط المستقبلي للمبيعات.
- 4- مراجعة وتصحيح التنبؤات والتقييم للتغذية العكسية في المستقبل.
- 5- تحديد الطلب التابع والطلب المستقل.
- 6- الاهتمام والمعرفة الكاملة بالسلع المنافسة والبديلة ومدى تطورها.
- 7- مراعاة دورة حياة السلعة أثناء التنبؤ بالمبيعات.
- 8- معرفة مرونة الطلب .²

• **خصائص الطرق السليمة للتنبؤ:**

- 1- الدقة في استخدام الوسائل الإحصائية.
 - 2- المعرفة التامة من قبل رجال الإدارة للوسيلة المستخدمة للتنبؤ بالمبيعات ليتمكنوا من تطبيق نتائجها.
 - 3- توافر المعلومات اللازمة والكافية لعملية التنبؤ.....
 - 4- صحة العلاقات المفترضة بين المتغيرات حتى يمكن الاستمرار في استخدام نفس الوسيلة في المستقبل.
- **المستويات الأساسية للتنبؤ بالمبيعات:** هناك عدة مستويات أساسية للتنبؤ بالمبيعات وتتمثل فيما يلي :

3

- 1- التنبؤ بالمستوى الاقتصادي العام.
 - 2- التنبؤ بالسوق الكلي (مبيعات الصناعة).
 - 3- التنبؤ بنصيب المؤسسة من السوق (مبيعات المؤسسة).
- وتتضح أهمية التنبؤ بالمبيعات من خلال إيجاد عملية توازن بين طلب المستهلكين وعرض

¹ محمد عبيدات، هاني الضمور، مرجع سابق، ص180.

² مرجع سابق، ص 184 .

³ ناجي معلا، "الأصول العلمية في إدارة المبيعات"، الطبعة الثانية، 2000، ص177.

المنتجين فالتنبؤ هو نقطة الانطلاق في التخطيط لكافة إدارات المؤسسة بحيث تكشف عن ميول المستهلكين المحتملين عند شراء سلعة ما والتعرف على القوة الشرائية لديهم.

هذا وتكمن أهمية التنبؤ بالمبيعات أيضا في إعداد جداول الإنتاج والمخزون والشراء وتقدير احتياجات المؤسسة من الأيدي العاملة والاحتياجات المالية وعمل الجدوى الاقتصادية لتحديد الأرباح.

• **العوامل التي تؤثر على حجم المبيعات والتنبؤ بها :** وهي تنقسم إلى عوامل خارجية وعوامل داخلية ونذكرها باختصار فيما يلي:

أ- العوامل الخارجية وتتمثل في:

- عوامل البيئة التجارية.
- العوامل السياسية .
- العوامل الاقتصادية.
- الرقابة الحكومية على النشاط البيعي.
- السكان.
- العوامل التقنية.
- العوامل الاجتماعية.

ب - العوامل الداخلية وتتمثل في:

- طرح سلع جديدة وتطور القديمة.
- استخدام أساليب توزيع جديدة.
- تطوير كفاءة جهاز البيع.
- التسعيرة.
- الإعلان.
- تكاليف النشاط التسويقي.
- كفاءة الجهاز الإداري.
- الموارد المالية.

• **طرق التنبؤ بالمبيعات:** تختلف طرق التنبؤ بالمبيعات وتتعدد من مؤسسة لأخرى نظرا لطبيعة السلعة وأسعارها وطبيعة السوق وظروف المنافسة وغيرها، وسنأتي إلى ذكر هذه الطرق فيما يلي :

1- الطرق التي تعتمد على الخبرة والتقدير الشخصي: وهذه الطرق بدورها تتعدد وتختلف ويمكن ذكرها فيما يلي:

2- طريقة حصر العوامل: تعتمد هذه الطريقة على تحديد وحصر العوامل التي تؤثر على حجم المبيعات المراد التنبؤ بها سواء كانت هذه العوامل ذات أثر إيجابي أو سلبي. وبالرغم من أن هذه الطريقة تقوم على توفير جميع العوامل المؤثرة على المبيعات إلا أنها تبقى تعتمد على التقدير الشخصي للمسؤول عن عملية التنبؤ وغير رقمية.

العوامل التي تؤثر على حجم المبيعات ويقوم رجل التسويق بحصرها هي (السعر ، السكان، الجودة، الدخل..... إلخ).

3- الطريقة التاريخية: تعتمد هذه الطريقة على أساس الرجوع إلى السجلات الفعلية السابقة للمبيعات حيث تقترض أن المستقبل هو امتداد للحاضر والماضي، وتصلح هذه الطريقة للتخطيط قصير الأجل فقط، كونها لا تأخذ بالحسبان العوامل التي تؤثر على المبيعات في المستقبل كالتطور التكنولوجي والظروف الاقتصادية والسياسية والديموغرافية وحجم المنافسة.....، ولاستخدام هذه الطريقة نطبق المعادلة التالية:

مبيعات السنة الحالية

$$\text{مبيعات السنة المقبلة} = \frac{\text{مبيعات السنة الحالية} \times \text{مبيعات السنة الماضية}}$$

مبيعات السنة الماضية

3- طريقة مندوبين البيع: يتم تقدير المبيعات وفقاً لهذه الطريقة كما يلي: يقوم كل مندوب ببيع بتزويد مدير المبيعات بتجميع التقديرات الفردية لمندوبين البيع وحسب مناطق البيع المختلفة وفي ضوء الظروف المحيطة التي قد لا يعلمها مندوبين البيع يقوم مدير المبيعات بتحديد الرقم المطلوب، وبالاعتماد على البيانات السابقة عند مراجعتها قد يكتشف مدير المبيعات وجود نسبة خطأ فيقوم باقتطاعها من الرقم النهائي الذي توصل إليه، وبعد ذلك يقوم مدير المبيعات في المركز الرئيسي بتجميع تقديرات المناطق البيعية المختلفة للوصول إلى رقم المبيعات المتوقع والنهائي، لكن من عيوب هذه الطريقة تحيز مندوبين البيع وعدم دقتهم حول رقم المبيعات المتوقع وعدم معرفتهم وإلمامهم بالظروف الاقتصادية والسياسية وغيرها.

2- الطرق الاقتصادية: وهي تتمثل فيما يلي:

1- متوسط استهلاك الفرد: تعتمد هذه الطريقة على عملية مقارنة الاستهلاك الفعلي في سنة معينة مع عدد السكان في نفس السنة ولا تصلح هذه الطريقة إلا في حالة واحدة وهي إذا كان الطلب على السلع غير

مرن كالسلع الاستهلاكية الأساسية مثل الخبز، البنزين.....، ويتم استخراج متوسط استهلاك الفرد بالمعادلة التالية:

متوسط استهلاك الفرد = الاستهلاك الفعلي في سنة معينة ÷ عدد السلع في نفس السنة

2- مرونة السعر: تدل مرونة السعر على المدى الذي يصل إليه التغير في الطلب على سلعة معينة تجاوبا مع التغير في سعرها والمعادلة التالية توضح ذلك:

التغير النسبي في كمية المطلوبة من السلعة

معامل مرونة السعر =

التغير النسبي في سعر السلعة

3- مرونة الدخل: تتأثر الكميات التي يشتريها المستهلك بصورة مباشرة بدخله حيث تزداد القوة الشرائية للمستهلك بزيادة دخله وتقاس مرونة الدخل كالاتي:

التغير النسبي في الكمية المطلوبة

مرونة الدخل =

التغير النسبي في الدخل

3- الطرق الرياضية والإحصائية: ونجد أيضا هذه الطرق متعددة ومختلفة نذكرها فيما يلي:

1- تحليل السلاسل الزمنية (الاتجاه العام): تستند هذه الطريقة إلى فكرة الربط بين عامل الزمن وتزايد المبيعات حيث تستخدم في الحالات التي يتوافر فيها لدى المؤسسة قدر كبير من البيانات التاريخية عن المبيعات السابقة، وتكون النتائج أدق كلما طالت الفترة الزمنية التي يتم أخذ المعلومات منها وتتأثر كمية المبيعات المراد التنبؤ بها من خلال تغيرات داخلية (داخل المؤسسة) وخارجية خارج المؤسسة، وللد من التأثير المباشر لهذه العوامل على كمية المبيعات يجب استخدام عدد سنوات كثيرة ليتمكن ذلك من بيان الاتجاه العام لحجم المبيعات المراد التنبؤ بها في المستقبل، ويجب أخذ متوسط الأسعار من أجل تقادي تقلباتها.

وللتوصل إلى الاتجاه العام لابد من إتباع إحدى الطرق التالية:

أ- الاتجاه العام في شكل رسم بياني من واقع البيانات الأولية عن حجم المبيعات في الفترات السابقة.

ب- تحديد الاتجاه العام باستخدام المتوسطات المتحركة، وتستخدم هذه الطريقة للتقليل من أثر التغيرات الفجائية.

ج - طريقة المربعات الصغرى: تستخدم هذه الطريقة للتوصل إلى الخط أو المنحنى الذي يمر بين جميع النقاط بحيث يكون مربع انحرافاته عند هذه النقاط أقل ما يمكن، وهذه الطريقة هي أفضل وأدق الطرق للتنبؤ بالمبيعات.

2- تحليل الارتباط والانحدار: تستند هذه الطريقة إلى قياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر وتحديد اتجاه هذه العلاقة. حيث يقوم التحليل على أساس وجود علاقة بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع ومعرفة المتغير المستقل يؤدي أو يسهل معرفة المتغير التابع فإذا كانت المبيعات تتأثر بنسبة الدخل فإن تحديد الدخل يؤدي إلى سهولة التنبؤ بالمبيعات بمجرد معرفة الدخل المتوقع في المستقبل وهناك عدة طرق لتبيان ذلك:

أ- معامل بيرسون للارتباط البسيط.

ب- معامل الارتباط المتعدد.

ج - معامل الارتباط الجزئي.

4- الأسواق الاختيارية: يتم استخدام هذه الطريقة في أغلب السلع الجديدة والتي تطرح لأول مرة في الأسواق حيث لا يتوفر لدى إدارة التسويق أرقام مبيعات سابقة للاعتماد عليها للتنبؤ بالمبيعات.

يفضل استخدام هذه الطريقة عندما يكون رأي المستهلكين أو الخبراء محمودا بسبب التكلفة أو الإمكانية، وقد تكون هذه الطريقة مفيدة وغير مكلفة على المدى البعيد إذا اتسمت السلعة المنوي بيعها بالاستقرار.

وتقوم هذه الطريقة على أساس تقديم السلعة للسوق واختبار استقبال ورغبة المستهلكين أو المستعملين لها في أسواق مختارة تمثل تماما الأسواق الكلية للسلعة الجديدة من حيث دخل المستهلكين وطرق التوزيع والمنافسة وطرق الإعلان. يواجه رجال التسويق صعوبات وخطورة عند استخدامهم هذه الطريقة وفشلهم في اختبار السوق الصحيح، وأيضا يواجهون صعوبة الحصول على كافة البيانات الخاصة بمبيعات السلع البديلة والسلع المنافسة.

المطلب الثاني: الميزانية التقديرية للمبيعات.

أثبتت جميع التجارب أن نجاح نظام الميزانيات التقديرية يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في عملية التنبؤ بالمبيعات المستقبلية وتعتبر ميزانية المبيعات التقديرية أساساً لإعداد ميزانية المشتريات والإنتاج ومرشداً للتوسع في المؤسسة باعتبارها المورد الرئيسي للأرباح والمقبوضات النقدية التي يعتمد عليها لتمويل خطط المؤسسة وعليه سنولي اهتماماً لدراسة الميزانية التقديرية للمبيعات في هذا المبحث.

● أهمية الميزانية التقديرية للمبيعات:

- 1- تعتبر نقطة الأساس في إعداد الميزانيات الأخرى في المشروع.
- 2- تحقيق الأهداف البيعية بأقل التكاليف والحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح.
- 3- تنمية المبيعات عن طريق حفز مندوبيين البيع لبلوغ الأهداف المحددة فيها.
- 4- وضع الخطة الشاملة للمؤسسة حيث تعتبر أساساً لإعداد خطط الإدارات الأخرى.
- 5- التنسيق بين جهود مندوبيين البيع والمناطق البيعية.
- 6- أداة للرقابة على تنفيذ الخطط ومعرفة نقاط الضعف والعمل على علاجها في الوقت الملائم.
- 7- تقييم جهود مندوبيين البيع وتحديد مسؤولية الفروع والمناطق البيعية عن النتائج التي توصلوا إليها.

● النواحي التي يجب أن توضحها الميزانية التقديرية للمبيعات:

- 1- المبيعات الشهرية أو الفصلية.
 - 2- مبيعات كل صنف على حده.
 - 3- مبيعات كل قسم من الأقسام.
 - 4- مبيعات كل منطقة من المناطق البيعية.
 - 5- مبيعات كل مندوب من مندوبي البيع .
- مراحل إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات : قبل البدء في وضع الميزانية للمبيعات لابد من إتباع المراحل التالية¹

- 1- دراسة السوق: تتعلق دراسة السوق بتحديد ما ستبيعه المؤسسة من السلع وللمن ستبيع وأين تباع وكيف تباع وسعر البيع.

¹ محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، مرجع سابق، بتصرف، ص211.

يوجد قسم خاص لتحليل السوق في المؤسسات الكبيرة وغالبا ما يقوم مدير المبيعات بهذا الدور في المشاريع الصغيرة وتتضمن دراسة السوق النواحي التالية:

أ- **دراسة السلع:** دراسة تفصيلية وبكافة الأنواع التي يقوم المشروع بإنتاجها وتوزيعها والتعرف على أرقام المبيعات السابقة والحالية والربح المتوقع من كل منها.

ب- **دراسة المستهلكين:** تتضمن دراسة العملاء (المستهلكين) ما يلي:

✓ التعرف على العملاء الحاليين والمرتبطين.

✓ التعرف على طرق التوزيع الملائمة لفئات العملاء ولكل سلعة.

✓ معرفة التسهيلات والخدمات المقدمة إليهم وتكاليفها.

✓ تحديد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على سلوك المستهلك.

تفيدنا دراسة العملاء في عملية تحديد الأرباح المتوقعة من فئات العملاء

ج - **دراسة مناطق البيع:** تهدف دراسة المناطق البيعية إلى:

- تحديد كميات المبيعات المتوقعة من السلع والخدمات المختلفة في المناطق البيعية وتحديد الأرباح المتوقعة من كل منطقة بيعية.

- التكاليف التي يتحملها المشروع نتيجة توزيع السلع على المناطق المختلفة.

- معرفة وتحديد الجهود الإعلانية والترويجية اللازمة لكل منطقة بيعية.

- التعرف على المنافسين في كل منطقة وأثرهم على سياسات المؤسسة.

- تصنيف المناطق البيعية حسب أهميتها.

د - **دراسة مندوبي البيع:** تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

- مجهودات مندوبي البيع وتقييمها.

- الصعوبات والمشاكل التي تواجه مندوبي البيع والعمل على تذليلها.

- وضع برامج تدريبية لمندوبي البيع لتحسين أدائهم ، وإتباع الطرق المثلى للقيام بواجباتهم على

أكمل وجه.

هـ - دراسة سياسات التوزيع .

و - دراسة شروط البيع والتسليم.

ز - دراسة الانتماء للعملاء.

ك - دراسة سياسات المنافسين.

2- الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة في إعداد الميزانيات التقديرية للمبيعات: يسعى رجال التسويق من جراء هذه العملية إلى تحديد حجم المبيعات المتوقع الذي يحقق أكبر ربح ممكن للمؤسسة حيث يلجئون إلى استخدام أكثر من طريقة واحدة للتنبؤ بالمبيعات حيث ، وفي المؤسسات الكبيرة تقع مسؤولية التنبؤ بالمبيعات وإعداد الميزانية التقديرية لها على عاتق مدير المبيعات، هذا ويفيدنا الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة في إعداد الميزانيات التقديرية في مراجعة تقديرات المبيعات مع تقديرات مصروفات البيع والمصروفات الادارية التي تتطلبها خطوط الإنتاج.

3- اعتماد الميزانية التقديرية للمبيعات: تمثل الميزانية للمبيعات الخطة التي يجب على إدارة المبيعات إتباعها بشأن توزيع السلع التي تنتجها المؤسسة، ويتوقف على إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات إعداد الميزانيات الأخرى الخاصة بالإنتاج والمشتريات والتمويل، لذلك لابد من إعداد ميزانية المبيعات التقديرية مسبقا ومراجعتها وإقرارها من قبل مجلس إدارة المشروع بعد عرضها على لجنة خاصة تقوم بدراستها، حيث يشترك في هذه اللجنة مدراء الدوائر المختلفة في المشروع والذين لهم صلة أو تأثير في إدارة المبيعات.

● **مدة الميزانية التقديرية للمبيعات:** يتم تحديد مدة الميزانية التقديرية للمبيعات بناء على نتيجة الدراسات والتحليل التي يقوم بها الجهاز المختص في المؤسسة وعلى الظروف الخاصة به، وهناك عدة عوامل تؤثر في تحديد مدة الميزانية ¹

1- موسمية المبيعات: إذ كانت المبيعات ذات طابع موسمي فلا بد هنا من تحديد مدة الميزانية على أساس طول فترة الموسم، أما إذا كانت المبيعات دائمة أو مستمرة فيتم تحديد مدة الميزانية على أساس سنوي.

1- موسمية الإنتاج: بالنسبة إلى موسمية الإنتاج فلها تأثير مباشر على تحديد مدة الميزانية التقديرية للمبيعات حيث أن ميزانية الإنتاج تعتمد بشكل كبير في تمويلها على ميزانية المبيعات.

2- طبيعة عملية شراء الخامات ومستلزمات الإنتاج: وتؤثر عملية التقلب والاستقرار في شراء الخامات الأولية اللازمة للإنتاج في تحديد مدة الميزانية حيث تعتمد في ذلك على العادات السائدة في السوق إضافة إلى الأعراف والمنافسة والظروف الاقتصادية العامة.

ومما سبق يتبين لنا أن الميزانية التقديرية للمبيعات تتأثر بظروف الإنتاج والشراء والتمويل والظروف الأخرى المحيطة بالنشاط البيعي.

¹ نفس المرجع السابق، ص 217 .

● **تقارير متابعة الميزانية التقديرية للمبيعات:** لإجراء الرقابة على تنفيذ الميزانية التقديرية للمبيعات يجب إعداد مجموعة تقارير لبيان المبيعات الفعلية مبوبة حسب نوع السلعة ومناطق البيع، ومندوبي البيع وأنواع العملاء من واقع السجلات ومقارنتها مع الميزانية التقديرية للمبيعات ومن هذه التقارير:

1- التقرير اليومي لصافي المبيعات: يتضمن هذا التقرير صافي المبيعات أي إجمالي المبيعات- المسموحات، وذلك لكل يوم من الأيام وعن الأيام التي مضت منذ بداية الشهر وحتى ذلك اليوم، وقيمة المبيعات المقدرة عن الشهر طبقا لما هو موجود في الميزانية التقديرية للمبيعات. والهدف من هذا التقرير هو إعلام مديري البيع والإنتاج والمسؤولين في المشروع عن المستوى الحالي للمبيعات واتجاهها، كما يستفيد منها المراقب المالي لإعداد تقديرات الأرباح والخسائر شهريا.

2- تقرير إجمالي المبيعات: يحتوي هذا التقرير على قائمة بإجمالي المبيعات المقدرة والفعلية عن شهر معين ويظهر في هذه القائمة عدد وحدات المبيعات وسعر بيع الوحدة لكل خط من خطوط الإنتاج. والسؤال الآن كيف يمكننا الحصول على إجمالي المبيعات الفعلية؟ الجواب هو جرد فواتير البيع وعمل ملخص بذلك لتسهيل العملية، أما المبيعات المقدرة فيتم الحصول عليها من الميزانية التقديرية للمبيعات. والهدف الأساسي من عمل هذا التقرير هو إعلام مديري البيع والمسؤولين في المؤسسة عن مدى مطابقة المبيعات الفعلية مع المبيعات المتوقعة واكتشاف الانحرافات.

● **الميزانية التقديرية لنفقات البيع:** الهدف الأساسي من وراء الميزانية التقديرية للمبيعات هو معرفة الربح المتوقع الحصول عليه ونسبته إلى رأس المال هل هو مناسب أم لا.

عرفنا الغاية الآن كيف يمكننا عمل الميزانية التقديرية للمبيعات وللتوصل إلى معرفة الأرباح لابد من تحديد نفقات البيع اللازمة وطرحها من إجمالي المبيعات المتوقعة للحصول على الربح المتوقع، لذلك لابد من تحديد أو إعداد ميزانية تقديرية لنفقات البيع. تقدر نفقات البيع على أساس المستويات المحددة لأداء النشاط البيعي.

تمتاز الميزانية التقديرية لنفقات البيع بالمزايا لمندوبين البيع والمشرفين عليهم بالمخصصات التي تم تخصيصها لهم وعدم صرف أكثر مما لهم في الميزانية بشرط أن تسمح هذه النفقات لمندوبين البيع بأن يقوموا بالمهام والواجبات الموكلة إليهم على خير ما يرام وبما يحقق أكبر عدد ممكن للمؤسسة. وتساعد ميزانية تقدير النفقات إدارة المؤسسة في تقييم الجهود التي يبذلها مندوبين البيع في منافذ التوزيع عن طريق مقارنة المصاريف المخصصة لهم مع ما تم إنفاقه فعلا من قبلهم. ويعتمد

مدير المبيعات أو المختصون في إعداد ميزانية النفقات التقديرية على الميزانية التقديرية للمبيعات مع الأخذ بعين الاعتبار نفقات السنوات السابقة والتغيرات المتوقعة كظروف السوق والمنافسة وغير ذلك. وتعتبر ميزانية النفقات التقديرية مكملة لميزانية المبيعات التقديرية حيث تساهم في تحديد الربح للمؤسسة.

المطلب الثالث: تخطيط وتحديد المناطق والحصص البيعية.

يتضمن هذا المطلب تعريف المنطقة والحصة البيعية، ودراسة العوامل والنقاط التي يجب مراعاتها عند تحديد المنطقة والحصة البيعية ، كما يتضمن شرح للخطوات العملية عند تحديد المنطقة والحصة البيعية والتي على أساسها تتمكن المؤسسة من التخطيط والتحديد الجيد والسليم للمناطق والحصص البيعية بما يضمن لها البقاء والاستمرار والتمكن من السيطرة على الأسواق لأطول فترة ممكنة. كما سيتضمن هذا المطلب شرح لأهداف وأهمية تحديد وتخطيط المناطق والحصص البيعية وكيفية تحديدها .

1- تخطيط وتحديد المناطق البيعية: يخضع تخطيط المناطق البيعية لعدة عوامل و ظروف تؤثر على طرق الاختيار والتحديد كما توجد عدة خطوات يجب إتباعها لتخطيط وتحديد المناطق البيعية، وهذا ما يحقق الأهداف المرجوة من هذه العملية، لذا سنتناول بشيء من الشرح كل ما سبق ذكره بعد التطرق لمفهوم المناطق البيعية ، ثم نتناول كيفية تحديد وتخطيط هذه المناطق.

● **مفهوم المنطقة البيعية:** تعرف المنطقة البيعية بأنها أي منطقة جغرافية يتواجد فيها عدد معين من العملاء الحاليين أو المرتقبين يكفي لتشغيل مندوب بكامل طاقته، أو تجمع عدد معين من العملاء الحاليين أو المرتقبين الذين يمكن تقديم خدمات اقتصادية لهم بطريقة فعالة بواسطة مندوب بيع¹ نلاحظ من التعريفين السابقين أن المنطقة البيعية هي منطقة جغرافية محددة وليس بالضرورة أن مدينة أو قرية فمن الممكن أن تكون مدينة واحدة مقسمة إلى منطقتين بيعيتين أو أكثر والذي يحدد حدود المنطقة البيعية هو عدد العملاء الحاليين والمرتقبين الذين يمكن خدمتهم اقتصاديا بطريقة فعالة.

¹ مرجع سابق، ص 227 .

والسؤال الذي يطرح نفسه الآن هو: لماذا نخطط لتحديد مناطق بيعية ؟ إن اتساع الأسواق المحلية وكثرة عدد المشترين جعل الإدارة تفكر في تقسيم السوق إلى مناطق بيعية وتخصيص البيع لكل منطقة حيث يؤدي ذلك إلى قيام مندوبين البيع بتغطية السوق تغطية شاملة وضمن الكفاءات المطلوبة، وأيضا تسهل في ضبط عملية الرقابة والمتابعة على أعمال مندوبين البيع وتجنب تكرار الأعمال. يتم التعامل مع كل منطقة بيعية حسب نتائج دراسة طبيعتها وشكل ونوع الطلب فيها والتعامل معها في ضوء ظروفها الخاصة بها.

● **العوامل التي يجب مراعاتها عند تحديد مناطق البيع:** بالرغم من عدم وجود معايير أو أسس ثابتة يتم بناءا عليها تحديد المناطق البيعية إلا أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية لتحقيق مبدأ تكافؤ المناطق البيعية:

1- إمكانات البيع في السوق: إن تحديد إمكانات البيع يستخدم كمعيار لقياس مدى نجاح مندوبين البيع في تحقيق الأهداف المطلوبة منهم، وتقوم الإدارة عادة بالمقارنة بين إمكانات البيع في المناطق المختلفة في السوق للعمل على إيجاد التوازن بينها حتى يتمكن مندوبين البيع من تحقيق نتائج متشابهة أو متقاربة في مختلف المناطق.

2- المنافسة: إن ازدياد حدة المنافسة بين المشروعات يتطلب تصغير مساحة المنطقة البيعية وزيادة جهود مندوبين البيع وتدريبهم، أما إذا كانت المنافسة قليلة فيتطلب ذلك زيادة حجم المنطقة البيعية.

3- وسائل النقل والمواصلات: إن توفر المواصلات يسهل على مندوبين البيع عمليات الانتقال في المناطق البيعية حيث أنه كلما كانت المواصلات مؤمنة ومتوفرة بشكل كبير كلما تمكن مندوبين البيع من تغطية مناطق أكثر اتساعاً، وتوفر الكثير من الوقت، ومن الممكن أن يكون أحيانا خط مواصلات

واحد يربط أكثر من منطقة بيعية مع بعضها البعض.

1- الطلب على السلعة: إن قلة الطلب على السلعة يتطلب زيادة جهود مندوبين البيع لإقناع العملاء بشرائها وذلك باستخدام عناصر المزيج الترويجي المناسبة، وفي هذه الحالة يتعين أن تكون المنطقة البيعية أصغر حجماً، وغالبا ما يحدث ذلك بالنسبة للسلع الجديدة.

2- طرق التوزيع: حيث يؤثر ذلك على عدد ونوع العملاء والوسطاء الذين يتصل بهم مندوبين البيع، فإذا كانت المؤسسة تبيع لتجار الجملة أو لعدد محدود من متاجر التجزئة الكبيرة فإن حجم المنطقة البيعية سيكون أكبر مما لو كانت المؤسسة تبيع إلى متاجر التجزئة الصغيرة.

1- كفاءة مندوبيين البيع: يتم في العادة تخصيص مناطق بيعية صغيرة لمندوبيين البيع المبتدئين أما الأكفاء فيتم تخصيص مناطق بيعية واسعة لقدرتهم على تغطيتها بسهولة نتيجة الخبرة التي يمتلكونها.....

2- الخدمات اللازمة للعملاء: والمقصود بها الخدمات التي تقدم للعملاء بعد إتمام عملية البيع حيث تكون هذه الخدمات من العوامل المحفزة التي تدفع العملاء لشراء السلع ، مثال على ذلك الصيانة.

3- عدد و نوع العملاء ومدى تمركزهم في السوق: يتم تحديد المناطق البيعية بناء على عدد العملاء الذين يمكن الاتصال بهم ومدى تمركزهم في المدن و الأقاليم التي تشتمل عليها هذه المناطق ويتم الوصول إلى عدد العملاء الحاليين من خلال السجلات البيعية وتقارير مندوبيين البيع أما العملاء المرتقبين فيتم الحصول على عددهم من خلال النشرات الإحصائية والنشرات التجارية.

سياسات البيع: تعتبر سياسة الائتمان وسياسات التسعيرة من السياسات التي تؤثر بدرجة كبيرة على حجم المبيعات وبالتالي على حجم المناطق البيعية، حيث أن إتباع المؤسسة لسياسة البيع بالائتمان أو تخفيض الأسعار يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات.

نفقات البيع تتضمن نفقات البيع رواتب مندوبيين البيع ومكافآتهم ومصاريف الانتقال وغير ذلك ، فإذا زادت هذه النفقات عن النسبة المحددة، فإن الأمر قد يدعو المؤسسة إلى تصغير حجم أو مساحة المنطقة البيعية.

● خطوات تحديد المناطق البيعية: تمر عملية تحديد المناطق البيعية بثلاث خطوات وهي:

1- تجميع كافة البيانات والمعلومات اللازمة لمعرفة توزيع المبيعات الكلية من السلعة على المناطق المختلفة مثل (عدد السكان، توزيع الدخل، عدد الموظفين).

2- تحديد المناطق البيعية التي تناسب حدودها وحجمها ظروف المؤسسة التي تسمح بتشغيل عدد كاف من مندوبيين البيع المؤهلين.

3- تحديد الحصة التسويقية للمؤسسة في كل منطقة من المناطق التي تم تحديدها وتعتمد بذلك على خبراتها وقدرتها على تحليل الأسواق والمنافسة ومركزها في السوق.

● **أهداف تحديد المناطق البيعية:** تسعى إدارة المبيعات من وراء تحديد المناطق البيعية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- استغلال الفرص السوقية: وذلك عن طريق فسح المجال لمندوبيين البيع للالتقاء بالعملاء ومعرفة رغباتهم وتقديم أفضل الخدمات لهم ، ومساعدتهم على اتخاذ قرارات الشراء السليمة كما تمكن المؤسسة من مقابلة المنافسين والتعرف عليهم وكذا مساعدة مندوبيين البيع في معرفة ظروف المنطقة البيعية.

2- تخفيض التكاليف البيعية: ويتم ذلك من خلال تخفيض نفقات السفر والتنقل لمندوبيين البيع مما يؤدي بهؤلاء إلى تخصيص أغلب أوقاتهم لخدمة العملاء ، إضافة إلى التغطية الكاملة للسوق تزيد من حجم المبيعات وبالتالي تخفض من نفقات البيع.

● **تسهيل خدمة المستهلك:** وذلك من خلال اللقاءات المتكررة لمندوبيين البيع مع العملاء تساعد كثيرا في تقادي المشاكل والصعوبات التي قد يتلقاها العملاء عند الشراء. إضافة إلى إمكانية نقلها إلى الإدارة ومحاولة حلها.

1- رفع معنويات مندوبيين البيع: إن تحديد مهام مندوبيين البيع يساعد بدرجة كبيرة على رفع الروح المعنوية لمندوبيين البيع ومنحهم ثقة عالية بالنفس.

2- تقييم الجهود البيعية: يساعد تحديد المناطق البيعية على تقييم الجهود البيعية من خلال مقارنة النتائج المتحققة ومعرفة نقاط القوة والضعف أيا كان نوعها.

3- التنسيق بين جهود البيع والترويج: وذلك من خلال الحصول على كثير من المعلومات والبيانات التي تساعد وتوجه الحملات الإعلانية و الترويجية.

● **كيفية تحديد المناطق البيعية:** تمر عملية تحديد المناطق البيعية ببعض الإجراءات وهي كما يلي¹

1- اختيار العوامل التي على أساسها يتم تقسيم السوق الخاص بالمؤسسة إلى مناطق بيعية ويتم تحديد هذه العوامل بناء على المبيعات المتوقعة حيث تعتمد على طبيعة السلعة و نوعها و هذه العوامل هي (الدخل، عدد السكان.....).

2- تحديد المبيعات المتوقعة في كل منطقة من المناطق الجغرافية التي تم تحديدها كمناطق بيعية.

3- تحديد المناطق البيعية في ضوء، حجم المبيعات المتوقعة لكل منطقة جغرافية و عدد مندوبيين البيع اللازم لتغطية المنطقة و درجة كفاءتهم.

¹ مرجع سابق، ص233.

II - تخطيط و تحديد البيعية: حتى تتمكن المؤسسة من تخطيط و تحديد المناطق البيعية و يجب

عليها

تطبيق بعض الشروط للوصول إلى ذلك بطريقة فاعلة، و لمعرفة هذه الشروط يجب أولاً معرفة مفهوم الحصص البيعية و أهداف تحديدها و كذا أنواعها من أجل التمكن من التخطيط و التحديد الجيد للحصص البيعية و الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن، و هذا ما سوف نتناوله في العناصر التالية:

● **مفهوم الحصص البيعية:** تعبر الحصة البيعية عن الأداء المتوقع للمهام الكلية المسندة إلى كل مندوب بيع أو أي مستوى تسويقي آخر (مكتب، فرع، إقليم جغرافي، نوع معين من العملاء أو الموزعين). ولذلك يمكن تعريف الحصة البيعية بأنها عبارة عن رقم مبيعات مخطط في شكل وحدات طبيعية أو نقدية يتم إسنادها إلى مندوب بيع في منطقة بيعية محددة له لتحقيقه خلال فترة زمنية محددة.

تعتبر الحصص البيعية بمثابة أهداف بيعية يجب تحقيقها خلال مدة زمنية محددة مسبقاً وهي أيضاً بمثابة معيار لقياس أداء مندوبين البيع ومدى كفاءتهم البيعية حيث يحدد لكل مندوب حصة بيعية معينة وتمثل أيضاً أداة يمكن عن طريقها توجيه ورقابة العمليات البيعية في المؤسسة.

تساعد عملية تحديد الحصص البيعية في توزيع مندوبين البيع على المناطق البيعية بشكل أكثر فاعلية حيث يتم توزيعهم بناءً على أرقام ومعطيات مأموسة، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات كما تساعد الحصص البيعية على تحقيق التوازن بين المناطق البيعية المختلفة.

● **أهداف تحديد الحصص البيعية:** توجد مجموعة من الأهداف يتم تحقيقها من وراء تحديد الحصص البيعية وهي:

1- **تقييم فاعلية أداء مندوبين البيع:** إن تحديد أو تخصيص حصص بيعية معينة لكل رجل من مندوبين البيع يساعد الإدارة في عملية تقييم فاعلية أدائه و ذلك من خلال مقارنة الحصص التي أوكلت إليه مع ما قام به فعلاً وقياس الانحرافات بين المخطط و الفعلي و أسبابها و تقيد عملية المقارنة أيضاً في تحديد و معرفة ما يلي:

أ- مدى تحقيق مندوب البيع للأهداف المطلوبة.

ب- نقاط القوة و الضعف في أداء مندوبين البيع.

ج- أسباب التفاوت في الأداء الخاص بمندوبين البيع.

2- الرقابة على تكاليف البيع: تساهم عملية تحديد الحصص البيعية في الحد من التكاليف البيعية حيث تتم عملية ربط مصاريف حصص المبيعات المخططة مع تكاليف تحقيق هذه المبيعات على أن تبقى هذه التكاليف في حدود نسبة معينة من المبيعات باستمرار.

3- تحفيز مندوبي البيع على تحقيق الأهداف البيعية: يجب على إدارة المؤسسة أن توكل أو تسند إلى كل مندوب بيع الحصص التي تراها مناسبة و ذلك بالاعتماد على كفاءته و قدرته البيعية و ذلك لتشجيعه و إقناعه بأنه يمكنه عمل ما أسند إليه و محاولة دفع مبالغ أو أجور إضافية له مقابل الأعمال الإضافية التي يقوم بها، وهذا ما يدفعه إلى العمل بجد أكبر للحصول على إيراد أكبر و الذي سيؤدي في النهاية إلى زيادة حجم المبيعات.

• أنواع الحصص البيعية:

أ- حصة حجم المبيعات: يعبر هذا النوع من الحصص عن المبيعات الكلية التي يمكن تحقيقها خلال فترات زمنية معينة لمنطقة بيعية معينة، و يعتبر هذا النوع من الحصص الأكثر شيوعا و تنقسم الحصة الخاصة بحجم المبيعات إلى قسمين هما :

1- تحديد الحصة على أساس قيمة المبيعات و يكون عند تعامل المؤسسة مع خطوط عريضة من المنتجات ذات الأسعار المستقرة نسبيا أي عند قلة تأثير الأسعار على تضخيم حجم المبيعات أو قيمة المبيعات الكلية.

2- تحديد الحصة البيعية على أساس الكمية و يتم في حالتين:

- عندما تكون الأسعار غير مستقرة و متذبذبة بدرجة ملحوظة خلال الفترة الزمنية المحددة لبيع السلع.

- عند تعامل المؤسسة مع عدد محدود من المنتجات ذات الأسعار العالية أو المرتفعة نسبيا حيث يفضل في هذه الحالة تحديد الحصة البيعية بالكمية و بجانبها السعر و الناتج.

ب- حصة الميزانية البيعية: تهدف المؤسسات من إتباع هذا النوع من الحصص إلى ضبط عملية الرقابة على التكاليف و الهدف الأساسي منه هو تعظيم الأرباح و ليس المبيعات و ينقسم هذا النوع من الحصص إلى:

▪ **حصة المصاريف البيعية:** يهدف هذا النوع من الحصص إلى ضبط نسبة مصاريف البيع إلى إجمالي المبيعات و المحافظة على هذه النسبة ضمن الحدود المسموح بها أو التي تراها المؤسسة مناسبة.

▪ **حصص الربح:** يقوم هذا النوع من الحصص بالتركيز على الأرباح المنوي تحقيقها من جراء عمليات البيع التي يقوم بها مندوب البيع.

ج- حصص النشاط: تقوم المؤسسات باستخدام هذا النوع من الحصص في حالة رغبتها في إحكام الرقابة على النشاطات و الأعمال التي يقوم بها مندوبين البيع و كيفية توزيعهم لأوقاتهم و جهودهم على الأنشطة المختلفة التي يجب القيام بها لأداء عملهم على أكمل وجه و يتم إتباع هذا النوع في الحالات التي يقوم فيها مندوبين البيع بأنشطة خدمية.

د- الحصص المركبة: قد تضطر إدارة المؤسسة إلى إتباع أكثر من نوع واحد من الحصص كأن تقوم بإتباع حصص المبيعات و حصص النشاط مع بعضها البعض حيث تستخدم الأول لتحديد و قياس أداء مندوب البيع و الثاني لمعرفة مدى قيام مندوب البيع بأعمال غير البيعية (خدمية).

● **فاعلية نظام الحصص البيعية:** حتى تتمكن المؤسسة من الحصول نظام فاعل للحصص لابد من توافر بعض الشروط في هذا النظام و أهم هذه الشروط هي:

1- الدقة.

2- العدالة و إمكانية التحقيق.

3- فهم مندوبين البيع لنظام الحصص و كيفية تحديد هذه الحصص.

يستفاد من الإطلاع هذه الشروط و فهمها ما يلي:

- ضرورة مساهمة مندوبين البيع في تحديد الحصص الخاصة بهم و أخذ آرائهم حيث في مثل هذه الحالات يكون مندوب البيع مرتاح نفسيا لما يقوم به من أعمال.

- تزويد مندوبين البيع و باستمرار بالمعلومات عن مدى تقدمهم نحو تحقيق الهدف.

- مراقبة أداء مندوبين البيع بشكل دوري عن طريق تجميع المعلومات كافية عن نشاطاتهم و أدائهم

الفعلي و مقارنة ذلك مع النشاطات المخطط لها و تحديد الانحرافات و دراستها و تحليلها و وضع الحلول المناسبة لها لمعالجتها بالطرق السليمة.

خلاصة الفصل :

وفي الأخير يتبين لنا أنه على المؤسسات التركيز على إدارة المبيعات من أجل تقوية الانطباع الجيد والصورة الحسنة على المؤسسة ومنتجاتها لدى المستهلك بصفة خاصة والمجتمع الذي تنشط فيه بصفة عامة، كون هذه الإدارة هي وسيلة الربط بين المؤسسة والمستهلك من خلال الاتصال المباشر عن طريق البيع الشخصي مع المستهلك، ومحاولة توفير السلعة مع تحقيق المنافع المطلوبة من خلال التنبؤ بالمبيعات وتخطيطها، حيث أن كل ذلك يتم من خلال أداة الربط وهم مندوبي البيع الذين يتوجب على المؤسسة الحرص على انتقائهم من خلال الاختيار والتعيين الجيد، وتعويضهم ومكافأتهم لتحقيق الأهداف المرجوة وتحفيزهم على الأداء الجيد للحفاظ على الزبائن وزيادتهم.

الفصل الثالث : الجانب التطبيقي

تمهيد :

في ظل التغيرات التي تشهدها المؤسسات اليوم و انفتاح جميع الدول العالم أمام حتمية ألا وهي المنظمة العالمية للتجارة و العولمة أضحت من الضروري على جميع المؤسسات بمفاهيم المؤسسات الجزائرية مواكبة و الإطلاع على آخر المستجدات الحاصلة في المحيط الخارجي، فنجد أن وظيفة التوزيع لم تعد وظيفة يستهان بها فهي تعتبر من أهم وظائف التسويق و أيضا عنصر رئيسي من عناصر المزيج التسويقي، فإن بعض المؤسسات لا تبدو متحمسة لتركيز اهتمامها على تبني خطة توزيعية فعالة و ذات كفاءة عالية لمنتجاتها و لهذا قمنا بتسليط الضوء على واقع إستراتيجية التوزيع و دورها في تنمية قوة المبيعات أو تنشيط المبيعات، وهذا من خلال تدعيم دراستنا النظرية بالدراسة التطبيقية للمؤسسة محور الدراسة من أجل إثراء الموضوع و جعله ذو قيمة، فهذه المؤسسة تمثل إحدى أهم ركائز الاقتصاد الوطني ألا وهي مؤسسة "Sonaric" و بالتحديد مؤسسة Sonaric بوحدة فرجيوة ولاية ميلة.

لذا سنحاول في هذا الفصل التعرض إلى التعريف بمؤسسة Sonaric ثم نسلط الضوء على الدائرة التجارية باعتبارها جوهر الدراسة لأن المؤسسة لا تحتوي على وظيفة التسويق في الهيكل التنظيمي كما نقوم بتعريف أهم مصالح الدائرة التجارية و التعرف على واقع استراتيجية التوزيع و دورها في تنمية المبيعات.

المبحث الأول : تقديم مؤسسة Sonaric.

المؤسسة هي تنظيم إجمالي، له شخصية معنوية، وكيان قانوني، و هدف يتمثل في إنتاج السلع والخدمات من أجل تلبية حاجيات المجتمع من جهة، و تحقيق الربح من جهة أخرى، وحتى يتم ذلك يجب أن يكون تسيير جيد للمؤسسة، والذي يتوقف بالدرجة الأولى على التحكم في المصاريف الخاصة بذلك الاستعمال.

المطلب الأول : لمحة عن مؤسسة السوناريك الأم

نتطرق في هذا المبحث إلى تاريخ و تطور مؤسسة السوناريك و الهيكل التنظيمي لها وكذا عرض الوحدات التابعة لها والموزعة عبر التراب الوطني .

1- تاريخ إنشاء مؤسسة السوناريك (Sonaric) : إن المؤسسة الوطنية لتحقيق و تسيير الصناعات

المتراصة LA SOCIÉTÉ NATIONAL DE RÉALISATION ET DE GESTION DES INDUSTRIEL CONNEXE

هي مؤسسة اقتصادية عمومية برأس مال يقدر ب: 1724560.000 دج و أصبحت شركة ذات أسهم

بموجب

العقد التوثيقي المؤرخ في 1989/03/05، نشأت في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية وتنمية الوحدات الإنتاجية في قطاع الصناعة الثقيلة، وهذا بموجب مرسوم رقم 165/80 المؤرخ في 1980/05/30 قصد إعطاء حوافز للتنمية وهي الآن تحت وصاية الوزارة المكلفة بالاقتصاد و قد تطور رأس مالها الاجتماعي في السنوات : 1992 ، 1994 ، 1994 كما يلي :

20.000.000 دج ، 150.000.000 دج ، 152.000.000 دج على الترتيب .

أهم منتجاتها هي:

➤ مدافئ بمختلف الأنواع .

➤ مطابخ منزلية.

➤ سخانات ماء.

➤ مكيفات الهواء.

إن الهدف الأساسي الذي يوجه الإستراتيجية الإجمالية للمؤسسة هو تحسين حصتها في السوق حتى

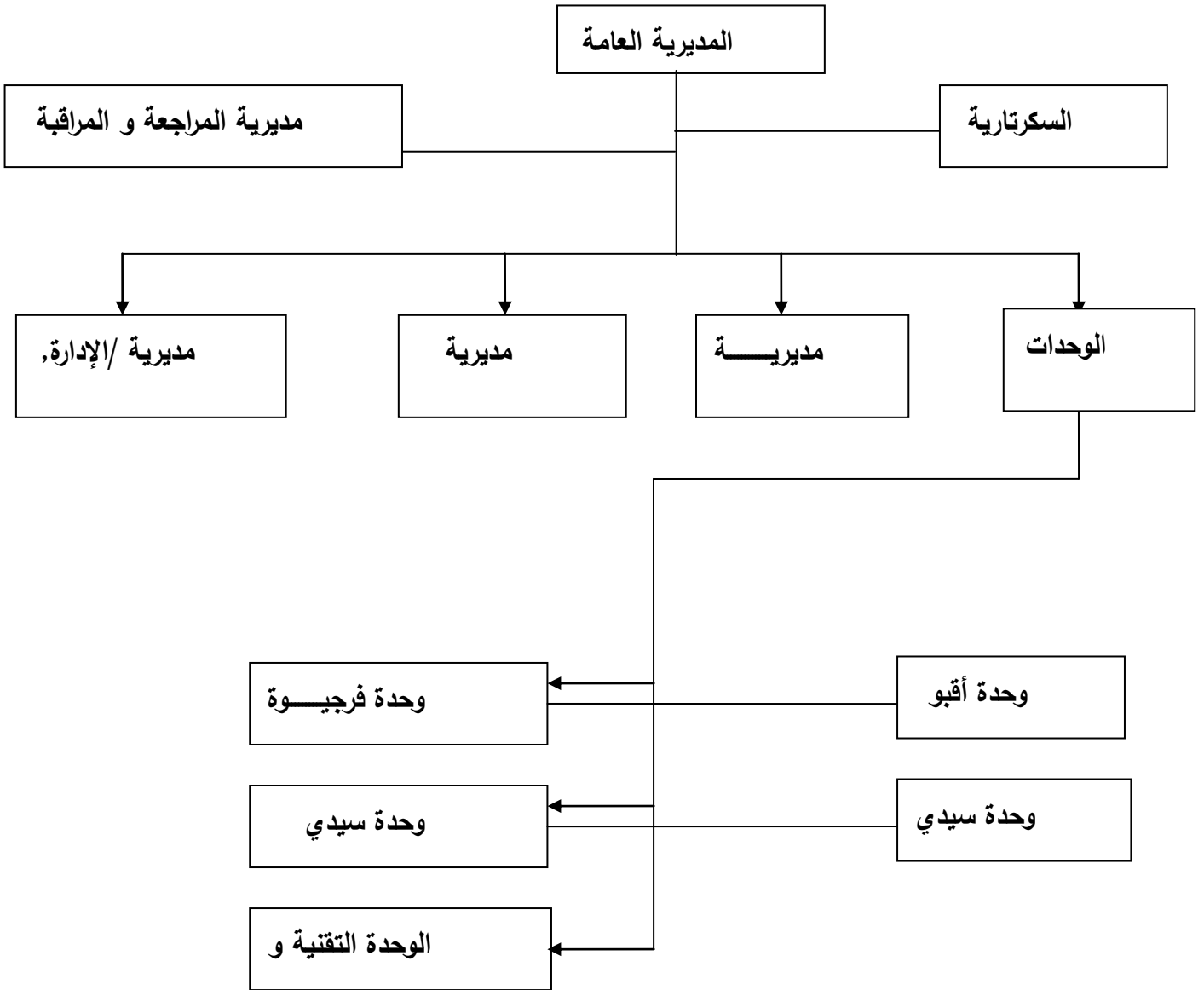
تضمن الزيادة فيه وذلك من خلال تطوير نشاطات جديدة وتحفيز العمال لزيادة أدائهم .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم وأهم وحداتها الإنتاجية و التجارية

1 - الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم:

للهيكل التنظيمي الدور الكبير على مستوى المؤسسة وذلك لأنه يبين المعلومات لجهات الاختصاص الرسمية والأفراد والمؤسسات الخارجية ويساعدهم في فهم أعمال المؤسسة ونشاطاتها كما يساعد في عرض مختلف وظائف المؤسسة والتنسيق بينها وهو يفيد في تبسيط علاقات العمل بين مختلف المصالح، والمخطط

التالي يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة Sonaric



المصدر: وثائق المؤسسة لسنة 2007

2 - أهم وحداتها الإنتاجية والتجارية: مؤسسة SONARIC وحدات عبر التراب الوطني تقدر 11

وحدة منها 05 فقط لا تزال تعمل و هي

ا - وحدة إنتاج المدافئ الغازية و المازوتية ومكيفات الهواء:

• المكان : فرجيوة - ولاية ميله .

• سعر تكلفة المشروع : 79.000.000 دج

ب - وحدة إنتاج المطابخ المنزلية:

• المكان : سي مصطفى - ولاية بومرداس.

• سعر تكلفة المشروع : 42.800.000 دج .

ج - وحدة الوسط التقنية التجارية:

• المكان : جسر قسنطينة - ولاية الجزائر

• مجموع المبيعات: 10.500.000 دج

د - الوحدة التجارية / شرق :

• المكان : أقبو - ولاية بجاية .

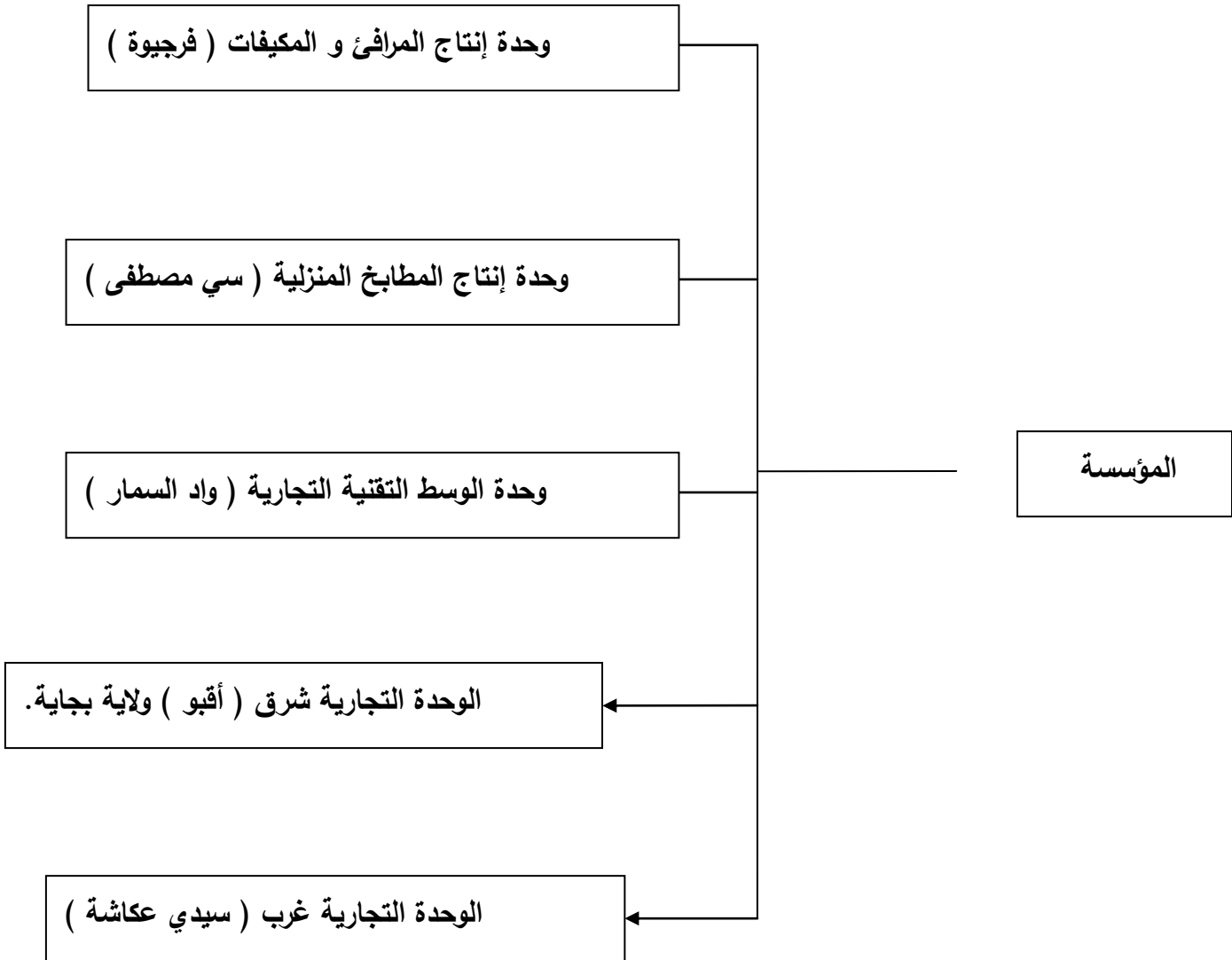
• مجموع المبيعات: 19.500.000 دج

هـ - الوحدة التجارية / غرب:

• المكان : سيدي عكاشة - ولاية الشلف

• مجموع المبيعات: 36.000.000 دج

و المخطط التالي يبين الوحدات المكونة للمؤسسة



المصدر: وثائق المؤسسة لسنة 2006.

المطلب الثالث: المهام الأساسية للمؤسسة الأم:

تتمثل في :

- إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة و المتوسطة في ميدان الصناعة الثقيلة .
- في إطار برنامج التنمية الوطنية تقدم المؤسسة الوطنية لتحقيق و تسيير الصناعات المترابطة بزيادتها خدمات عديدة، بداية من فكرة " المشروع " إلى نهاية " المنتج تام الصنع " أو النهائي .
- فكرة المشروع وأبعاده .
- دراسات جدولية اقتصادية .
- مراقبة التحقيق الهيكلي للمشروع و التنسيق الدائم .
- تحقيق أعمال مختلفة.
- التشاور والمساعدة في اختيار التجهيزات.
- إجراء مفاوضات مع الممولين.
- مراقبة عمليات النقل والتأمين و الرسوم الجمركية و تسليم تجهيزات إلى ورشات العمل.
- تركيب و تشغيل التجهيزات.
- تنمية المشروع إلى أعلى درجة.
- تأسيس الهياكل و استغلال المقاييس.

المبحث الثاني: التعريف بوحدة SONARIC فرجيوة :

إن وحدة صناعة المدافئ و مكيفات الهواء بفرجيوة كباقي المؤسسات الوطنية المتواجدة عبر التراب الوطني تساهم مباشرة في التنمية الوطنية و تغطية احتياجات الاقتصاد الوطني في ميدان اختصاصها و ذلك بدفع عجلة التقدم والنمو إلى الأمام بتلبيتها لمتطلبات المستهلك من مختلف منتجاتها و يعد هذا من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وذلك لتوفير هذه المتطلبات على مستوى كامل التراب الوطني.

المطلب الأول: لمحة عن وحدة فرجيوة

إن دراسة مشروع إنشاء وحدة تركيب المدافئ المنزلية بفرجيوة - ولاية ميله - كانت تحت إشراف ولاية جيجل (كانت فرجيوة إحدى دوائرها) , لكن بعد التقسيم الإداري لسنة 1984م أصبحت بموجبه دائرة فرجيوة تابعة إداريا لولاية ميله , وقد تأخر إنجاز هذا المشروع بسبب بعض المشاكل, و استأنفت الأشغال بالوحدة سنة 1982 وانتهت سنة 1992 أين انطلقت عملية الإنتاج الفعلية حيث كان عدد العمال 180 عاملا . و في الوقت الحالي أصبح عدد العمال 166 عاملا.

- **موقعها:** تقع وحدة SONARIC فرجيوة في المنطقة الصناعية لفرجيوة على مسافة 2 كلم من مركز المدينة, وما يقارب 42 كلم عن الطريق الوطني رقم (05) و بالتالي فإن الوحدة تحتل موقعا جغرافيا هاما بحيث تتوسط ثلاث ولايات كبرى جيجل من الشمال, قسنطينة من الشرق, و سطيف من الغرب .
- **مساحتها /** تتربع وحدة SONARIC فرجيوة على مساحة قدرها 11هكتار, تتربع الو رشات المكونة لها في مجموعها على مساحة مغطاة تقدر ب 2100م² .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة SONARIC فرجيوة : إن إختيار الهيكل التنظيمي

للمؤسسة الدور الكبير في التوفيق بين مختلف نشاطاتها وتحقيق أهدافها المسطرة, لذلك حرصت وحدة فرجيوة على تنظيم أنشطتها و توزيع مهامها دون أن تهمل الجانب التنسيقي فيما بينها, وذلك ضمانا لتقديم أفضل الخدمات للزبائن وبأرقى الوسائل وأقصر وقت, وذلك وفقا للهيكل التنظيمي التالي:

الهيكل التنظيمي لوحدة SONARIC فرجيو

المطلب الثالث: مصالـح SONARIC وحدة فرجية

تتشكل وحدة فرجية من خمس دوائر رئيسية هي :

1- دائرة الإدارة الوحدة .

2- دائرة المحاسبة والمالية.

3- دائرة التقنية .

4- دائرة التقنية التجارية.

5- دائرة الإنتاج.

يتأـس الوحدة مدير والذي يعتبر الركيزة الأساسية لها لأنه المسؤول عن تسيير وتوجيه الإنتاج والتصنيع وله نائب يساعده و يشاركه في جميع مهامه، كما ينوب عنه أثناء غيابه. للمدير عدة مهام هي:

• المشاركة في اختيار الأهداف العامة للوحدة إذ يبحث بشكل دائم عن السبل التي تؤدي إلى

تحسين وضعية الوحدة و جعلها قادرة على المنافسة .

• مراقبة ومتابعة التنفيذ.

• ترأس و عقد الاجتماعات .

• المصادقة على الوثائق المهمة .

• توفير الوسائل المعنوية و البشرية لتسيير نشاط الوحدة .

• العمل على تسيير الإنتاج على أكمل وجه .

للمدير سكرتيرة هي بمثابة اليد اليمنى له تتميز بعدة مواصفات هي : الدقة، السرية، وقوة الذاكرة تقوم

بعدة

مهام:

• استقبال البريد الوارد.

• تسليم البريد الصادر.

• استقبال المكالمات والفاكسات.

• كتابة النصوص و التقارير.

• تسجيل مواعيد المدير.

• حفظ الوثائق السرية .

• استقبال و توجيه الزوار إلى مكتب المدير .

1- دائرة إدارة الوحدة: تتكون هذه الدائرة من مصلحتين

أ- مصلحة المستخدمين service de personnel : تسهر على تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية للعمال وتتكون من مكتبين اثنين المكتب الأول مخصص لرئيس المصلحة والذي يشرف على المهام التالية:

- التسيير الحسن لإدارة العمال.
- تنصيب العمال الجدد والمتعاقدين, العطل المرضية, والعطل الصيفية.
- يدرس مع المدير ملفات العقوبة التي يقدمها مسؤول المصلحة .
- يراجع مختلف الوثائق التي تستخدمها المصلحة ,ويصادق عليها إضافة إلى أعمال أخرى .

والمكتب الثاني خاص بمسؤول مصلحة الشؤون الاجتماعية والذي يعتبر كوسيط اجتماعي بين العمال وصندوق الضمان الاجتماعي حيث يهتم بكل الإجراءات التي تخص تأمين العامل من مختلف الأخطار التي قد يتعرض لها ,إضافة إلى ما يخص بالمنح العائلية و التعويضات .

ب- مصلحة الأمن: تسهر على حماية محيط العمل ونظافته والمحافظة على امن العمال ومراقبة مدى احترامهم لنظام العمل في الوحدة وكذا مراقبة وتوجيه كل من يدخل إلى الوحدة (الزوار أو الزبائن)

2-الدائرة التقنية التجارية: تعمل هذه الدائرة تحت توجيه رئيس الدائرة, يتمحور عمل الدائرة حول كل

ماله علاقة بالتموين، التخزين، البيع.

أ- مصلحة تسيير المخزون: تتكون من عدة مخازن :

- مخزن المواد الأولية .
- مخزن عتاد الحظيرة .
- مخزن التجهيزات أو المعدات.
- مخزن قطع الغيار .
- مخزن المواد الكيميائية .

تشرف هذه المصلحة على تسيير المخزون بالتعامل مع مصالح المؤسسة وذلك بتزويدهم بمختلف المواد المتنوعة وتحرير السندات.....الخ

ب- مصلحة الصيانة: تعمل على:

- الصيانة الوقائية للعتاد .
- المعاينة بانتظام واستمرار .
- التبديل المنتظم للقطع .
- أشغال التصليح بالنسبة للعتاد الذي يحدث به خلل وبالإمكان تصليحه .

ج- مصلحة التمويل: من مهامها مايلي :

- تسيير الملفات الخاصة باستيراد السلع .
- إحضار ملفات الموردين الداخليين والخارجيين وتسجيل المعاملات.
- اتخاذ القرارات بشأن تمويل المخزن .

د- مصلحة المشتريات service Achat:

- تدرس برنامج الاحتياطات وتراقب السوق .
- الاتصال مع الموردين قصد دراسة الأسعار , الكمية , والنوعية .
- تحديد وتعيين المواد المراد شراؤها.

هـ- المصلحة التجارية service de commercial: لهذه المصلحة أهمية كبيرة في تطوير

الإنتاج و تحسين جودته وازدهار المؤسسة.

و- مصلحة مراقبة النوعية / تابعة هذه المصلحة إلى الدائرة التقنية و تقوم بالمهام التالية :

- المشاركة في التنمية الاقتصادية .
- مراقبة المنتوجات التامة تقنيا .
- مراقبة المنتوجات وتحليل النتائج, والإعلان عن أي عطب موجود وذلك باختيارات دقيقة.

3- دائرة الإنتاج département de production: تشرف على عدة ورشات منها:

* **ورشة تصنيع الصفائح:** ويتم فيها إحضار الحديد في شكله الخام, أي لفائف و صفائح وتقطيعها حسب القياسات والأحجام المطلوبة.

* **ورشة التصنيع :** يتم في هذه الورشة بعد توجيه الأحجام المطلوبة والقياسات, حيث يتم إدخالها في القوالب الأساسية للشكل المطلوب, وكذلك نزع الزوائد وإحداث الثقوب بآلات خاصة .

* **ورشة الدهن و الطلاء:** وبها قسمين هما:

- قسم التنظيف والصقل .
- قسم الطلاء والدهن .

*ورشة التركيب : في هذه الورشة يأخذ المنتج شكله النهائي بعد المراقبة التامة، وبالإضافة، يمكن القول أن 80% من العناصر التي تدخل في تركيب المدافئ المنزلية تصنع محليا، إضافة إلى القطع الأساسية التي تدخل في تركيب الآلات المطبخية والتي يتم تركيبها في وحدات مختلفة " سي مصطفى " ولاية بومرداس أما 20% فهي المادة الأولية ، يتم شراؤها من الخارج.

4 - دائرة المالية والمحاسبة: تشرف هذه الدائرة على مصلحتين هما:

أ- مصلحة المحاسبة *service comptabilité*:

المحاسبة علم يشمل مجموعة المبادئ و الأسس التي تستعمل لتحليل وضبط العمليات المادية وهي وسيلة لمعرفة نتيجة أعمال المؤسسة اعتمادا على مستندات مبررة لها حيث أن هذه الأخيرة تقوم بتسجيل مختلف العمليات، ومراقبتها و التي تدور بين المصالح. لهذه المصلحة عدة وظائف هي :

- تمكن المؤسسة من معرفة دائنيها و مدينيها، وتحديد وضعها المالي .
- المساهمة في معرفة وتحديد الرسوم والضرائب .
- تعتبر قاعدة للتحليل المالي إضافة إلى أن المصلحة تسجل كل العمليات الخاصة بالوحدة

المتتمثلة في:

- المشتريات ما بين الوحدات
- المشتريات الداخلية والخارجية للوحدة .
- مراقبة المخزون ومختلف العمليات الحسابية.
- التعامل مع البنوك و الصندوق مثل BDL بفرجيوة و CPA بميلة .

ب- المصلحة المالية *SERVICE FINANCES* :

هذه المصلحة تعمل تحت مكلف يشرف على الوضع المالي للوحدة، حيث انه يستلم أموال كل المبيعات التي تتم داخل الوحدة، كما انه على اتصال دائم مع مصلحة المحاسبة إضافة إلى هذا فإن هذه المصلحة تشرف على تسديد رواتب العمال والمتربصين.

5- الدائرة التقنية: تشرف الدائرة التقنية على التسيير الحسن لجميع ورشات الوحدة وتعمل باستمرار

من أجل الاستغلال العقلاني و الحسن لوسائل الإنتاج و طاقات العمل قصد الوصول إلى أقصى حد ممكن من الإنتاجية، و تتكون هذه الدائرة من:

* مكتب الأرشيف .

* مكتب الدراسات .

* مكتب المناهج .

المطلب الرابع: أهمية وحدة فرجية، أهدافها، و عوامل إنتاجها

1- أهمية وحدة فرجية :

تتفرد وحدة فرجية بصناعة المدافئ المنزلية و المكيفات الهوائية وسخانات الماء على مستوى ولاية ميلة، وتلعب دورا اجتماعيا يتجلى من خلال مساهمتها في امتصاص البطالة، وذلك بفتح مناصب شغل جديدة لاستيعاب أكبر عدد ممكن شباب المنطقة الذي إضافة إلى هذا تسهر الوحدة باستمرار على تحسين الظروف الاجتماعية للعمال يقينا منها بأن تحسين الجانب الاجتماعي من شأنه تحسين مرد ودية الإنتاج والفعالية الاقتصادية وفي هذا المجال قامت الوحدة بالعديد من الأنشطة نذكر منها:

- تنظيم رحلات ترفيهية لأبناء العمال.
- توزيع الأرباح على العمال بمناسبة ميلاد الوحدة
- تقديم مساعدات خيرية لفائدة الهلال الأحمر الجزائري وفئة المعوقين بالإضافة إلى المساعدات العادية للهيئات و المؤسسات الموجودة على التراب البلدي.
- إحياء المناسبات الوطنية بتنظيم المنافسات الرياضية بالوحدة .

2- أهداف الوحدة : تتجسد أهداف الوحدة في النقاط التالية :

- إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعة على المستويين الجهوي والوطني
- تطوير وتنمية الصناعات التحويلية والحديدية.
- تحسين المنتج وذلك لمواجهة المنافسة الخارجية .
- تغطية السوق الجهوية والوطنية وتزويدها بالمواد المصنعة .
- العمل على تحقيق الأهداف المسطرة في بداية السنة وتسويق ما تم إنتاجه.
- ترقية الصناعة الكهرومنزلية في الجزائر من خلال استعمال تقنيات جديدة .
- المساهمة في تكوين عمال متخصصون وذوي كفاءات عالية .
- محاولة تحسين رقم الأعمال المحقق من خلال المبيعات .

3- عوامل إنتاج الوحدة:

تتوفر وحدة Sonaric فرجية على عدة عوامل للإنتاج هي :

أ- **العامل المادي:** تتوفر الوحدة على آلات وتجهيزات عديدة ومتنوعة في جميع ورشاتها من التقطيع إلى التنظيف و الدهن والتركيب ويرجع تاريخ أول استعمالها إلى سنة 1992م .

ب- **عامل التمويل:** إن التمويل بالمنتجات و المواد الأولية الهامة التي تدخل مباشرة في عملية الإنتاج هو أحد المشاكل التي تعاني منها الشركات والمؤسسات الوطنية، فالمادة الأولية المستعملة لإنتاج جميع أنواع المدافئ جزء منها من داخل الوطن والجزء الآخر مستورد من الخارج تقريبا من نفس المكان مثلا المواد الكيماوية تستورد 100% من الخارج وبالضبط من إيطاليا

ج- **العامل البشري :** بلغ عدد العمال الكلي لوحدة **Sonaric** بفرجيوة بداية من سنة

2009 حوالي 165 عامل .

المبحث الثالث: تنمية قوة المبيعات.

المطلب الأول: تحديد المناطق البيعية وأهدافها.

1- تحديد المناطق البيعية: تحدد المناطق البيعية على حسب كل مقاطعة، فيمكن أن تحتوي على ولاية واحدة مثل مقاطعة الغرب ولاية الشلف ، أو مقاطعة تحتوي على ولايتين مثل مقاطعة الوسط ولاية الجزائر و بومرداس و مقاطعة الشرق فإنها. ولاية ميلة وولاية بجاية وكل مقاطعة لديها رجال البيع على حسب أهمية الزبائن الموجودة لكل ولاية.

وحدة SONARIC بفرجيوة تحتوي على عدد من رجال بيع وأهمهما :

- عميمور حسان الميلية ولاية جيجل

- قسنطينة EPE _ EURLE _ MEULE

كما يوجد عدت متعاملين من مختلف الولايات (سكيكدة ، بجاية ، عنابة ، سطيف ...)

2- العوامل التي يجب مراعاتها عند تحديد المناطق البيعية:

- **المنطقة الجغرافية:** تحدد المنطقة الجغرافية حسب قدرة رجل البيع على التحكم فيها وتمكنه من السيطرة عليها، إذ لا يمكن تحديد منطقة كبيرة لرجل بيع واحد مما يقلل من تحكمه فيها وعدم إلمامه بالوظائف الموكلة إليه.
- **شبكة الزبائن المتواجدة:** يخصص الأعوان حسب كثافة الشبكة، فكلما كانت الشبكة كبيرة لما زاد عدد الأعوان والعكس صحيح.
- **المنافسة:** تواجه مؤسسة "Sonaric" المنافسة في بعض المنتجات التي توزعها، ودرجة المنافسة حسب كل منتج كما يلي:

- **الدرجة الأولى:** مكيفات الهواء.

- **الدرجة الثانية:** المدافئ التي تعمل بالغاز والمدافئ التي تعمل بالوقود .

كما تشدد المنافسة في ولاية الجزائر أكثر من الولايات الأخرى وهذا لتواجد عدد كبير في المنتجين السابقين الذكر، ولهذا يخصص لها أعوان أكثر.

المطلب الثاني: دور وأهمية رجال البيع.

تتمثل أهمية رجال البيع فيما يلي:

- اكتساب ولاء الزبائن.
- تنمية قوة المبيعات.
- تطوير رقم الأعمال.
- خدمات ما بعد البيع.
- حصر المنافسة.
- تحقيق الأهداف المبرمجة من طرف المديرية العامة.
- دور رجال البيع يتمثل فيما يلي: مدير المبيعات للمؤسسة المركزية يقوم بالإشراف على جميع رجال البيع بتموينهم بالوسائل المادية للقيام بالمهام.
- جمع المعلومات: ويتم الحصول على المعلومات من السوق المتمثل في نقاط البيع التابعة لمؤسسة "Sonaric" أو الخواص.
- الرقابة الشهرية: تتمثل في تقديم التقارير للمؤسسة المركزية "Sonaric" بالجزائر العاصمة .

المطلب الثالث: تطوير المبيعات باستعمال عدة طرق في التوزيع

- هناك عدت طرق تستعملها مؤسسة من أجل الزيادة في المبيعات عن طريق التوزيع نذكر أهمها :
- التوزيع للوحدات الأربعة والتبادل معهم (بومرداس ، بجاية ، قسنطينة ، الشلف).
 - التعامل مع موزعين كبار وصغار مع إيصال المنتجات المطلوبة في بعض الأحيان.
 - التركيز علي القنوات التوزيع الطويلة لتقليل من المخاطر والتكلفة الكبيرة.
- والحدث الأهم هو قيام مؤسسة سونا ريك بعقد شراكة توزيع مع مؤسسة ENIE مضمونها استعمال نقاط البيع بعضهما اي (مؤسسة سونا ريك تستطيع أن تباع منتجاتها في الوحدات التابعة لمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE، وهذا الأخير نستطيع أن نجد منتجاته تباع عند مؤسسة سونا ريك) حيث شكلت هذه الشراكة قفزة وتحسن ملحوظ في المبيعات المؤسسة :
- ففي سنة 2010 كانت المبيعات قد بلغت : 174645892.96 دج .
- وفي سنة 2011 بدأت المبيعات بالتراجع بشكل ملحوظ حيث بلغت: 136389098.64 دج وعند قيامها بالشراكة زادت المبيعات بكميات معتبرة حيث سجلت سنة 2012 مبيعات قد بلغت: 294410631.12 دج واستمر نوا المبيعات ، ففي سنة 2013 قد بلغ إجمالي المبيعات: 312894513.12 دج. وهذه الإحصائيات تمت وفق المعطيات المتحصل عليها من مؤسسة سونا ريك.

الخاتمة:

لقد تمكنت من إنجاز هذا التقرير بعد فترة تربص تطبيقي دامت حوالي 40 يوم، تمكنت من خلالها من تخطي كل العقوبات و التفوق على كل الصعوبات وذلك بفضل الصبر والمثابرة و لقد تم اكتساب الخبرة و التجربة للدخول في الحياة العملية بكل عزيمة و إرادة ، حيث كانت فترة التربص مفيدة للغاية ، لأنني تمكنت من معرفة الظروف الحقيقية و الواقعية للعمل داخل وحدة سوناريك ، بالإضافة إلى استغلال الوثائق و السجلات الخاصة بمصلحة التوزيع و عدة مصالح أخرى ، واتضح لنا أن الوحدة تنتهج سياسة توزيعية تعتمد على استعمال القنوات التوزيعية الطويلة والقنوات التوزيعية القصيرة بدرجة أقل مع التركيز على الجهود البيعية لجذب الزبائن وكسب ولائهم من خلال تدريب رجال البيع، تسهيلات الدفع وغيرها، كل ذلك لزيادة رقم الأعمال وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة، ويرجع سبب التركيز على القنوات الطويلة إلى عدة عوامل منها:

- ⌞ كبر مساحة رقعة التوزيع الخاصة بالوحدة.
- ⌞ تحتل موقعا جغرافيا هاما بحيث تتوسط ثلاث ولايات كبرى جيجل من الشمال، قسنطينة من الشرق، و سطيف من الغرب.
- ⌞ بعد مختلف المؤسسات والقاعات المتعاملة مع الوحدة.
- ⌞ وجود عدة متعاملين أكفاء يمكن الاعتماد عليهم.
- وبصفة عامة فإن وضعية هذه المؤسسة جيدة تساهم في إنعاش الاقتصاد الوطني، وذلك بإيصالها لمنتجاتها بصفة دائمة ومستمرة عبر كامل التراب الوطني.

الخاتمة العامة

من خلال عملنا هذا و الذي تطرقنا فيه إلى أحد أهم عناصر المزيج التسويقي و هو التوزيع و دوره في تنمية قوة المبيعات، فكما هو معروف أصبح التسويق يحتل مكانة مرموقة داخل معظم المؤسسات و الشركات على اختلاف أنواعها و من ثم عناصرها هذا المزيج، الذي لا يقل أي عنصر منه على باقي العناصر أهمية، إذا تسعى وظيفة التسويق إلى زيادة حصة المؤسسة في السوق و زيادة رضا المتعاملين معها من خلال تقديم مزيج تسويقي متكامل يقابل احتياجات المستهلكين من جهة، و يتيح بعض المزايا التنافسية للمؤسسة من جهة أخرى، و في هذا الإطار يلعب التوزيع إلى جانب باقي عناصر المزيج التسويقي الأخرى دورا بالغ الأهمية في توفير السلع و الخدمات للمستهلكين على اختلاف شرائحهم فتحقيق أكبر قدر من مبيعات المؤسسة يتأثر بشكل كبير بطريقة توزيعها و إيصالها إلى المستهلكين المستهدفين في أحسن الظروف و أنجح السبل من خلال قنوات التوزيع المناسبة و رجال البيع القادرين على القيام بمهامهم على أكمل وجه و على التعامل مع المستهلك بطريقة تجذبه إلى المؤسسة و تكسب ولاءه بدرجة تجعله يستغني عن المنتجات المنافسة بصورة نهائية.

و في الأخير يمكن أن نستخلص من خلال دراستنا لهذا الموضوع النتائج و التوصيات الخاصة

بالجزء النظري و التطبيقي كما يلي:

أ- الجزء النظري:

➤ النتائج:

- 1- يعتبر التوزيع عنصر هام من عناصر المزيج التسويقي و هو يتضمن إيصال المنتجات من المنتج إلى المستهلك في ظل ظروف ملائمة قصد تحقيق رضا الزبائن و إشباع رغباتهم.
- 2- للتوزيع و إستراتيجياته الأهمية البالغة في تنمية قوة المبيعات.
- 3- تتعدد وتتنوع قنوات التوزيع حسب أنواع السلع المقدمة للسوق ، فهناك سلع استهلاكية موجهة للاستهلاك مباشرة، و أخرى صناعية موجهة لأسواق المستهلكين الصناعيين.
- 4- تؤثر إستراتيجية التوزيع في قوة المبيعات، مما يحتم على المؤسسات اتباع الإستراتيجية المناسبة فاختيارها لا يكون بمحض الصدفة، و إنما بالاعتماد على دراسة علمية و منهجية يتم على ضوءها اختيار الاستراتيجية الملائمة.
- 5- يلعب العنصر البشري "مندوب البيع" دورا بالغ الأهمية في عملية التوزيع و بالتالي يجب انتقاؤه وفق شروط و أسس معينة و دراسة دقيقة كونه عنصرا فاعلا يؤثر و يتأثر.

➤ التوصيات:

- 1- ضرورة الاهتمام بالتسويق لما له من أهمية و مساهمة في نجاح المؤسسات، و تحقيق نجاحها والحفاظ على البقاء.
- 2- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار تأثير القرارات الخاصة بالتسويق على باقي عناصر المزيج التسويقي.
- 3- يجب الاهتمام بمندوبي البيع و العمل على المحافظة عليهم في المؤسسة بمختلف الطرق كالحفز و التدريب لما لهم من دور مهم فيها.

ب- الجزء التطبيقي:

من خلال دراسة حالة قمنا بها في مؤسسة sonaric توصلنا إلى النتائج و التالية:

← **النتائج:**

- 1- عدم احتواء دائرة خاصة بالتسويق على مستوى المؤسسة "فرجيوة"، و التي بإمكانها العمل على دراسة السوق و الإلمام الجيد بميكانيزماته.
- 2- قدرة هذه المؤسسة على تغطية الطلب المحلي رغم بعض المشاكل التي تواجهها في مجال النقل والتخزين.
- 3- مساهمة هذه المؤسسة في إنعاش الاقتصاد الوطني بصورة جيدة.

← **التوصيات:**

- 1- ضرورة توفر مصلحة التسويق في المؤسسة لتلم بكل تقنيات و أساسيات التسويق.
- 2- وجوب توفر إطارات ذات كفاءة و متخصصة في التسويق.
- 3- رفع استثمار المؤسسة في مجال النقل و هذا بشراء شاحنات جديدة، وذلك لتجنب مشاكل التوزيع وتخفيض التكاليف الناتجة عن التعامل مع الخواص بشأن وسائل النقل.
- 4- استعمال أدوات التسويق للتنبؤ بالمبيعات لتقليل نسبة الأخطاء الناتجة عن استعمال البرنامج السنوي للتنبؤ بالمبيعات.

◀ آفاق الدراسة: بما أن موضوع التوزيع و إستراتيجياته موضوع حيوي وواسع، بحيث تعتبره دراستنا مجرد قطرة صغيرة من بحر العلم و المعرفة، و محاولة منا الإلمام بجميع جوانب الموضوع اقترحنا بعض المواضيع لتكون محل دراسة مستقبلية و من بينها:

- دور باقي عناصر المزيج التسويقي في تنمية قوة المبيعات.
- بحوث العمليات و مدى تأثيرها على تنمية قوة المبيعات.
- تأثير المزيج التسويقي ككل على القوة البيعية للمؤسسة وغيرها من المواضيع الهامة.

قائمة الأشكال :

20	قيمة وفائدة الوسطاء والموزعين	شكل 1-1
20	دور وفائدة الوسيط في عملية توزيعية.....	شكل 2-1
31	التنسيق بين طرق النقل.....	الشكل 1-2

قائمة الجداول :

39	قناة توزيع طويلة.....	الجدول رقم 1-1
40	قنوات التوزيع القصيرة.....	جدول رقم 2-1
41	قنوات التوزيع مباشرة.....	الجدول رقم 3-1
60	أسباب فشل البيع الشخصي	جدول رقم 1-2

قائمة المراجع بالعربية :

- 1- نظام موسى سويدان وآخرون . التسويق الصناعي استراتيجيات ومفاهيم . الطبعة الأولى، 1999
- 2- بلحاج محمد الأمين، شراطي محمد، "دراسة الوظائف الأساسية لمؤسسة اقتصادية"، م ج م، 2002، 2003
- 3- ناجي معلا، رافق توفيق، "أصول التسويق مدخل إستراتيجي"، مركز طارق للخدمات الجامعية، ط¹، الأردن، سنة 1998
- 4- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000
- 5- ثابت عبد الرحمان إدريس، د.جمل الدين مرسى، الإدارة الإستراتيجية، مطابع الولاء الحديثة، الطبعة الأولى، 2001، 2002
- 6- محمد إبراهيم عبيدات، هاني حمود الضمور، "الاتجاهات الحديثة في إدارة المنشآت التسويقية"، مؤسسة المعالي للنشر والتوزيع، ط¹، عمان، الأردن، سنة 1988
- 7- بشير العلاق، قحطان العبدلي، سعد غالب ياسين، "إستراتيجيات التسويق"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 1999
- 8- محمد فريد الصحن، "التسويق المفاهيم والإستراتيجيات"، دار النهضة، لبنان بدون تاريخ
- 9- طلعت اسعد عبد الحميد، "التسويق الفعال، الأساسيات والتطبيق"، المتحدة للإعلان، ط¹، مصر، 1999
- 10- طارق الحاج، محمد الباشا، علي رابعة، منذر الخلي، "التسويق من المنتج إلى المستهلك"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط²، عمان، الأردن، 1997
- 11- هاني حامد الضمور، عبد الله حلمي سمارة، "إدارة القنوات التسويقية"، دار جاد للنشر والتوزيع، ط²، عمان، الأردن، 1993
- 12- محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية، 1992
- 13- اسماعيل السيد، "التسويق" كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، طبع ونشر وتوزيع، 1999
- 14- طلعت اسعد عبد الحميد، "التسويق الفعال، الأساسيات والتطبيق"

- 15- طارق الحاج، علي رابعة، محمد الباشا، منذر الخلي، "التسويق من المنتج إلى المستهلك"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 2، 1997
- 16- محمد سعيد أبو الفتاح، "إدارة التسويق"، الدار الجامعية، بيروت، 1984
- 17- بمحمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، "إدارة المبيعات والبيع الشخصي"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الطبعة الأولى، 1999م
- 18- علي رابعة، فتحي ذياب، "إدارة المبيعات"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1997 م-1417 هـ
- 19- طلعت أسعد عبد الحميد، "مدير المبيعات الفعال"، القاهرة، المتحدة للإعلان، الطبعة الأولى، 1997 م
- 20- نزار عبد المجيد البرواوي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، "إستراتيجيات التسويق - المفاهيم - الأسس - الوظائف"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2004، الأردن، عمان
- 21- أحمد شاطر العسكري، "التسويق مدخل إستراتيجي"، الطبعة 2000، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- 22- أبي سعيد الديوهجي، "المفهوم الحديث لإدارة التسويق"، الطبعة الأولى، 2000، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- 23- نبيل الحسيني النجار، "الإعلان والمهارات البيعية"، الشركة العربية للنشر والتوزيع
- 24- مصطفى محود أبو بكر، "دليل مفتاح التميز الأخصائي التسويق ومندوب البيع الناجح"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص15 بتصرف
- 25- جال الدين محمد مرسى، مصطفى محمود أبو بكر، "دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع"، الدار الجامعية
- 26- صديق محمد عفيفي، "إدارة التسويق"، مكتبة عين شمس، 1997/96
- 27- ناجي معلا، "الأصول العلمية في إدارة المبيعات"، الطبعة الثانية، 2000

قائمة المراجع بالفرنسية :

- 1- Mohmed Seghir Djitli « O.P cit »,
- 2- E.Jereure Mc Carthly, William, D.Perrault, Jr « Le Marketing une Approche Managériale », economica, 8^{ème} édition, Paris, 1986
- 3- Kotler, « Marketing & Managent », 3d, ed, 1976
- 4- Yves fimon, Porfrick Joffer, "Encyclopédie des marchés financières", ouvrage précédent

ORGANIGRAMME

mars 2014

