

إدارة قنوات التوزيع

الدكتور هاني حامد الضمور

أستاذ التسويق والتسويق الدولي المشارك

الجامعة الأردنية

الطبعة الثانية

(طبعة منقحة)

٢٠٠٢

دار وائل للنشر

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية : (٢٠٠٢/٣/٧٢٨)

٦٥٨.٨

ضمو الضمور ، هاني حامد
إدارة قنوات التوزيع / هاني حامد الضمور - ط٢
عمان: دار وائل ، ٢٠٠٢.

(٤٤٨) ص

ر.ا: ٢٠٠٢/٣/٧٢٨

الوصفات: التسويق / التوزيع / إدارة المبيعات
* تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

ISBN 9957-11-278-3 (ردمك)

- * إدارة قنوات التوزيع
- * الدكتور هاني حامد الضمور
- * الطبعة الثانية ٢٠٠٢
- * جميع الحقوق محفوظة للناشر



دار وائل للنشر والتوزيع

شارع الجمعية العلمية الملكية - هاتف : ٠٠٩٦٢-٦-٥٣٣٥٨٣٧

فاكس: ٠٠٩٦٢-٦-٥٣٣١٦٦١ - عمان - الأردن

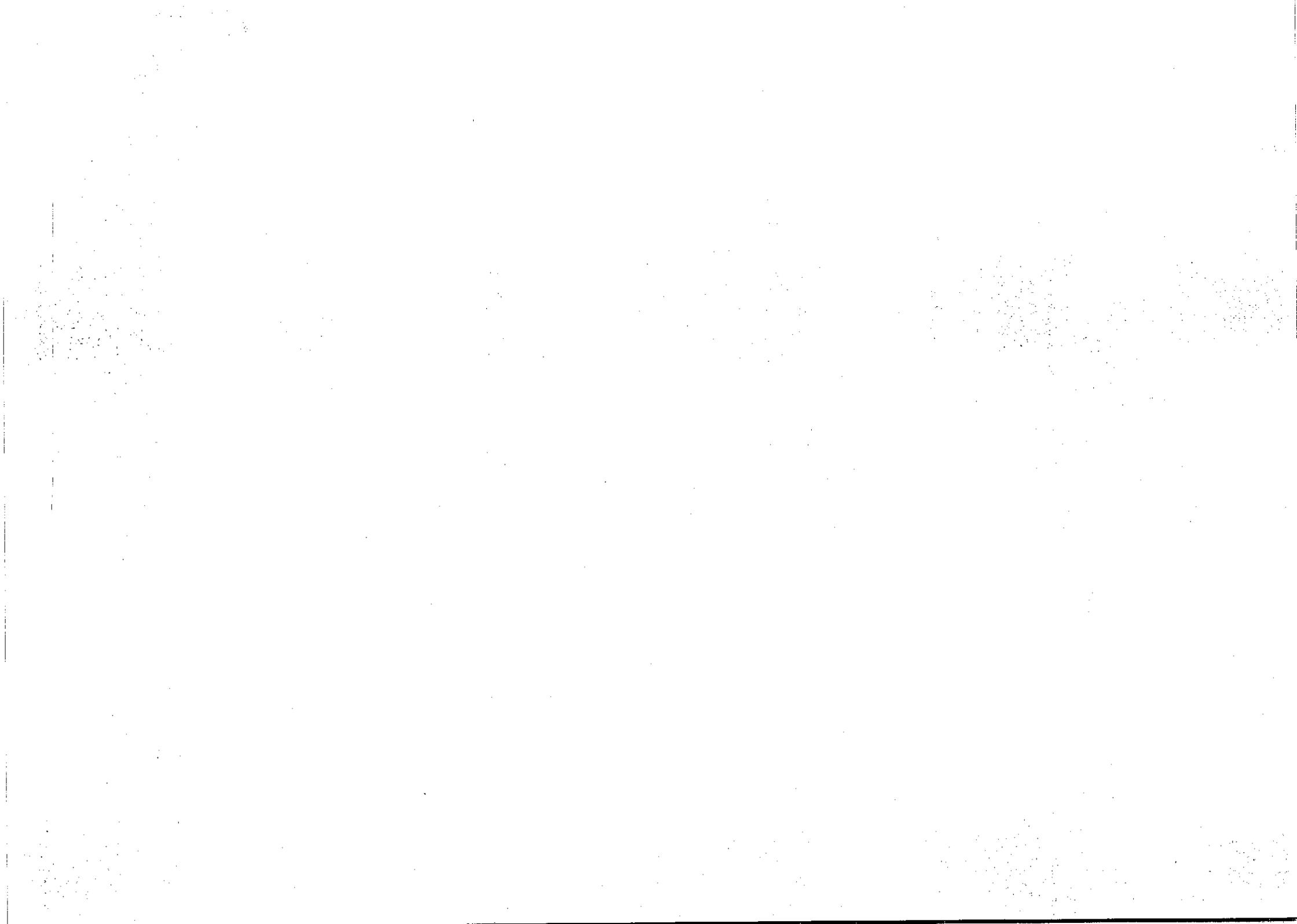
ص.ب (١٧٤٦ - الجببية)

www.darwael.com

E-Mail: Wael@Darwael.Com

جميع الحقوق محفوظة، لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقله أو إستنساخه بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي مسبق من الناشر.

All rights reserved. No Part of this book may be reproduced, or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without the prior permission in writing of the publisher.



الباب الأول

القناة التسويقية

(التركيب والوظائف)

- * الفصل الأول: ماهية القنوات التسويقية.
- * الفصل الثاني: تحليل بيئة القنوات التسويقية.
- * الفصل الثالث: تخطيط القنوات التسويقية.

منشآت الأعمال في التعامل مع البيئة المحيطة، مما انعكس ذلك على قدرات هذه المنشآت التنافسية، فدفعها إلى إجراء التعديلات الملائمة للتعايش مع تلك المستجدات والمحافظة على مكانتها في السوق، وقد طالت تلك التعديلات الأسس المعتمدة لاختيار القناة التوزيعية المناسبة التي تمكن تلك المنشآت من خدمة أسواقها بطريقة ملائمة ومريحة.

وتضطلع الآن المنشآت التسويقية بدور مهم، إذ أصبحت تمثل علاقة مميزة ومؤثرة بين علاقات التجارة الداخلية والخارجية في العديد من الدول. كما أصبحت هذه المنشآت تتمتع بدرجة كبيرة من الحقوق التي جعلت بعضها يؤثر إلى حد كبير في الاستراتيجيات التسويقية التنافسية للعديد من مؤسسات الأعمال في السوق.

وعليه، فقد جاءت أبواب هذا الكتاب وفصوله منسقة بطريقة تخدم الممارسين وهم يحاولون بناء وتصميم القناة التوزيعية الملائمة لطبيعة نشاط مؤسساتهم، لهذا تأمل هذه الدراسة التوفيق في إلقاء الضوء على موضوع مهم يندر وجوده على هذه الشاكلة في المكتبة العربية، والسبب أن التركيز ما زال مقتصرًا على التسويق بشكل عام دون الدخول في تفصيلاته. كما تأمل الدراسة تقديم المنفعة للقارئ، آملة استقبال كل مقترح لتطوير هذا الكتاب مستقبلاً والله ولي التوفيق.

وأخيراً، تعطف بالشكر الجزيل على كل يد ساهمت في إخراج هذه الدراسة إلى عالم النور، والله ولي التوفيق.

المؤلف

الفصل الأول

ماهية القنوات التسويقية

- تمهيد.
- طبيعة القناة التسويقية.
- أهداف القناة التسويقية.
- الوظائف أو التدفقات داخل القناة التسويقية.
- أهمية القناة التسويقية.
- قنوات التسويق والوسطاء التسويقيون.
- تصميم قناة التسويق.
- العوامل المؤثرة في اختيار القناة التسويقية.

الفصل الأول

ماهية القنوات التسويقية

مُهَيِّدٌ

عندما تعقدت وظائف التسويق ظهرت مشكلة جديدة، وهي اختيار قنوات التسويق، والتي لم تظهر أهميتها إلا في الفترات الأخيرة، وعندما كانت المشكلة أمام رجال الأعمال في السابق هي مشكلة إنتاجية أو فنية دون سواها، لم يلق اختيار قنوات التسويق أو منافذ التوزيع اهتماماً يذكر من جانب رجال الأعمال، ولكن وبسبب التغيير المستمر في منشآت التسويق، وكذلك التغيير في حجم الأسواق وفي السياسات التسويقية؛ ظهرت مشكلة تحقيق التوازن بين الطلب والعرض، وكانت هذه المشكلة قد ظهرت قبلاً بعد الحرب العالمية الثانية عندما ازدادت الطاقة الإنتاجية للمصانع، حتى تواكب الطلب المتزايد، مما نتج عنه فائض في الإنتاج عن الاستهلاك، وبالتالي نأمل من القارئ مجموعات حديثة ومنافذ جديدة يمكن الاعتماد عليها في تسويق المنتجات.

وبعد قراءة هذا الفصل، نأمل من القارئ أن يكون ملماً بما يلي:

١. طبيعة قناة التسويق وأهميتها.
٢. أهداف قناة التسويق.
٣. وظائف قناة التسويق والتدفقات داخلها.
٤. القرارات المتعلقة بتصميم قناة التسويق.
٥. القنوات التسويقية الرئيسية لتوزيع السلع الاستهلاكية، والسلع الصناعية والخدمات.
٦. العوامل المؤثرة في اختيار قناة التسويق.

طبيعة القناة التسويقية

يقصد بقناة التسويق "مجموعة المؤسسات أو الأفراد الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية والمرتبطة بعملية تدفق المنتجات من المنتجين إلى العملاء في السوق أو الاسواق المستهدفة"^(١). والنموذج المتعارف عليه لقناة التسويق أنها تحوي المنتج والعمل النهائي للسلعة أو الخدمة، كما أنها قد تحوي أيضا عددا من الوسطاء المعروفين (تجار الجملة أو تجار التجزئة، وكلاء). والحقيقة أن أهم عنصر داخل قناة التسويق هو آجر شخص أو مؤسسة تقوم بالشراء، لأن وجود هذا العميل يكمل العملية التبادلية لا بل يصعب إنجاز التبادل دونما وجوده.

إلى جانب المنتجين والوسطاء والعملاء النسبائيين، هناك العديد من المؤسسات التي قد تقدم المساعدة في العملية التوزيعية، من بين هذه المؤسسات: البنوك، وشركات التأمين، وشركات النقل، وشركات تأجير المخازن وكالات الدعاية والإعلان، وشركات الخدمات التسويقية المعلوماتية.... إلخ، والحقيقة أن هذه المؤسسات لا توجد داخل قناة التوزيع، وليست ذات شأن في نشاطات الشراء والبيع؛ لكنها تقدم خدمات تسهيلية تساعد في تفعيل عملية التبادل بشكل أفضل.

وتجدر الإشارة في هذا المجال، إلى أن لكل عضو في قناة التسويق بعض المهام والوظائف إذا أداها كل منهم بكفاءة وفاعلية فستكون النتيجة لمصلحة جميع الأعضاء في القناة وبالتالي، تحقيق الأهداف العامة لها؛ لذلك فإن التعاون وتقليل حجم التعارض والمشاكل سيؤدي إلى تحقيق المصلحة العامة للقناة، وهذه الأمور

(١) هاني الضمور وعبد الله سمارة (١٩٩٣)، إدارة القنوات التسويقية (مؤسسة وائل للنسخ السريع، عمان - الاردن).

يسهل فهمها إذا نظرنا إلى قناة التسويق على أنها تمثل مؤسسة متعددة الأعضاء Interorganization تتكون من مؤسسات مستقلة (جملة، وتجزئة.... إلخ) وهي بمجموعها تشبه المؤسسة العادية المستقلة Intraorganization التي تتكون من أقسام مختلفة، ومهما كان الوضع فإن النشاط التوزيعي يجب أن يتم بطريقة فعالة، وهو ما يتطلب أن تتعاون الأجزاء وتتسق ما بينها من أعمال.

أهداف القناة التسويقية

ليس من السهل تحديد أهداف القناة التسويقية بمعزل عن الأهداف العامة للمؤسسة أو الأهداف الأساسية للبرنامج التسويقي المقترح، فنادرا ما تحدد المؤسسة أهدافا توزيعية منفصلة عن بقية الأهداف الأخرى، ومع ذلك فقد تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة في بعض المؤسسات الجديدة التي لا تزال في بداية عملها ونشاطها، أو المؤسسات القائمة التي تبحث عن أسواق جديدة لسلعتها. وعموما، فإن أهم أهداف القناة التسويقية ما يلي: (٢)

١. تطوير وتوسيع سوق المنتجات عن طريق توصيلها بأسواق جديدة لم يسبق للمؤسسة أن تقدمت إليها.
٢. تحسين حصة المؤسسة من السوق الذي تتعامل معه عن طريق قنوات التسويق، كقيامها بزيادة عدد الموزعين، مما يؤدي إلى زيادة تدفق السلع والخدمات إلى السوق وتحقيق درجة أكبر من الانتشار للمؤسسة.
٣. رفع كفاءة التوزيع، لأن التوزيع نشاط متكامل، تتدفق من خلاله الموارد، والأفراد، والأفكار والمعلومات إلى الأمام وإلى الخلف، وذلك لتحقيق رضا

(٢) زكي المساعد (١٩٩٧)، التسويق في المفهوم الشامل (دار زهران، عمان).

المستهلك عن طريق توصيل السلعة أو الخدمة له في المكان الملائم وبالشكل والوقت المناسبين، وبأقل تكلفة ممكنة.

وظائف أو التدفقات داخل القناة التسويقية

المنتجين أو تجار الجملة أو تجار التجزئة، وأية حلقة توزيعية أخرى توجد داخل قناة التسويق تقوم بالعديد من الوظائف أو التدفقات التي لا يمكن إلا وأن افق المنتجات حتى ولو لم يكن هناك إلا طرف توزيعي واحد داخل قناة التسويق، لذا يؤكد ثلاث حقائق ضمن هيكل قناة التسويق، وهي:

قد نستطيع إلغاء دور طرف توزيعي داخل القناة التسويقية.

. إلا أننا لا نستطيع إلغاء الوظائف التي يقدمها هذا الطرف.

. أن الوظائف يمكن أن تنتقل من طرف إلى آخر داخل القناة التسويقية، سواء الطرف الخلفي أو الأمامي داخل هذه القناة.

إجمالاً، يمكن تقديم الوظائف أو التدفقات داخل قناة التسويق على النحو التالي: (٣)

. البحوث: جمع المعلومات، وتحليلها، وتصنيفها، وذلك لتسهيل عملية اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحديد الأهداف، والتي من شأنها تسهيل عملية التبادل داخل القناة التسويقية ضمن النظام التبادلي التجاري.

٢. الترويج: وذلك بهدف تطوير الإدراك وبنائه والقبول بالشئ المعروض في إطار عملية التبادل.

٣. الاتصال: بهدف الوصول إلى العميل المرتقب وبناء علاقات تبادلية معه.

٤. الربط والجمع: أي ملائمة شكل المنتج مع حاجات العميل ورغباته، مثال ذلك التصنيع، التخليف، التجميع، العلامة التجارية.... إلخ.

٥. التفاوض: أي محاولة الوصول إلى اتفاق حول الأسعار وشروط أخرى بنقل الملكية.

هذه الوظائف من (١-٥) تعتبر وظائف مساعدة وتقدم لتسهيل عملية التبادل.

٦. التوزيع المادي: النقل، التخزين والمخازن خاصة للسلع الجاهزة.

٧. التمويل: بناء ميزانية لتحديد نفقات التوزيع وإدارتها بشكل سليم.

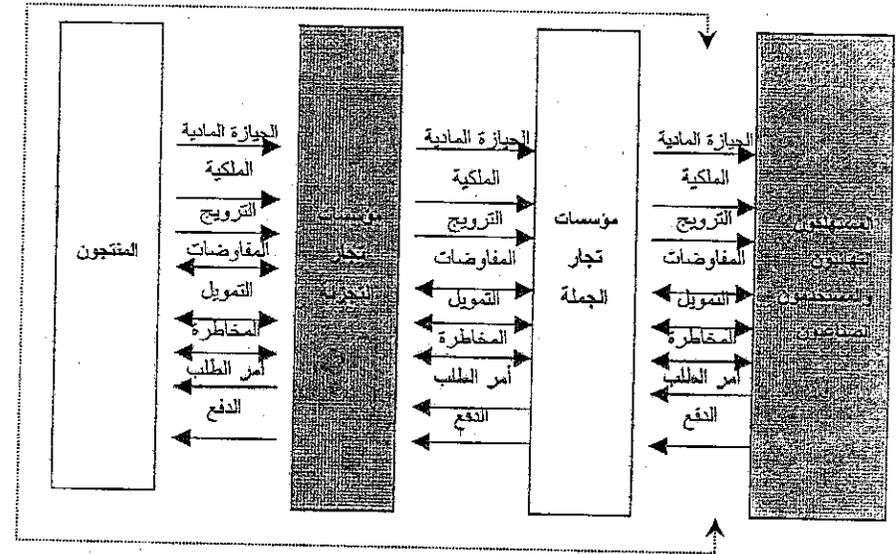
٨. المخاطرة: تحمل المخاطر الناتجة عن القيام بجميع الوظائف التوزيعية السابقة.

هذه الوظائف من (٦-٨) تعد وظائف لاستكمال عملية التبادل؛ أي أن الوظائف التي يقوم بها الوسطاء داخل القناة التسويقية لازمة وضرورية ولا بد على الأقل أن يقوم بها أحد الأعضاء في هذا النظام إذا ما أردنا استمرار فاعلية القناة التسويقية، ولكن ليس من الضروري أن تساهم كل مؤسسة في القناة التسويقية الواحدة في كل الوظائف، وفي الحقيقة، إنه يمكن بوضوح تام ملاحظة تقسيم العمل

(٣) Kotter, P. (1997), Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, 9th edition, (Prentice- Hall : London).

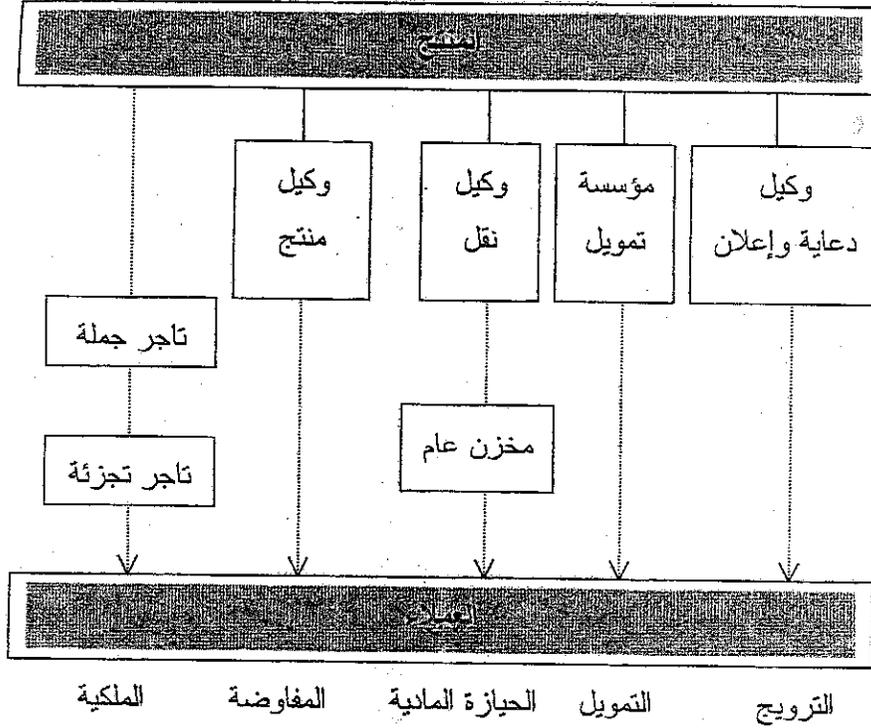
والتخصص بين أعضاء القناة الواحدة، وفي الشكل رقم (٢) يتضح لنا أن الوظائف مقسمة بين أعضاء القناة التسويقية.

شكل رقم (١) الوظائف التسويقية داخل القناة التسويقية



شكل رقم (٢)

المؤسسات في القناة المتخصصة بنوع معين من الوظائف التسويقية



أهمية القناة التسويقية

عرف أحد الكتاب حقيقة السوق الإقتصادية بأنها الفجوة التي تفصل بين المنتج والمستهلك، وذلك لأن القليل من الأفراد هم الذين ينتجون السلع أو يقدمون الخدمات التي يحتاجها المستهلك النهائي أو الصناعي". (٤)

وعملياً هناك العديد من الفواصل بين المنتج والمستهلك، هي على النحو

التالي:

(٤) William, M. (1984) "A Conceptual Approach to Marketing" in R. Cox. W. Anderson & Shapiro, Theory in Marketing (Irwin).

١. المنفعة الشكلية Form Utility

وهي القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة عندما تأخذ شكلا أو وضعا معيناً. ويخطئ البعض حين يعتقد بأن المنفعة الشكلية مقصورة فقط على المنتجين. فمما لا شك فيه أن المنتجين يغيرون من شكل المواد الأولية الداخلة في الإنتاج إلى مادة أخرى هي السلعة التي تتكون من عدة أنواع من المواد الأولية. وكذلك فإن الوسطاء يضيفون المنفعة الشكلية إلى السلعة، عن طريق تجزئتها وبيعها في عبوات صغيرة تناسب حاجات العملاء وعرضها في أماكن تساعد هؤلاء العملاء على رؤيتها، ومثالنا على المنفعة الشكلية تلك القيمة التي تتولد في البن بعد طحنه وتحويل شكله.

٢. المنفعة الزمنية Time Utility

ونعني بالمنفعة الزمنية القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة والخدمة نتيجة توفرها في الوقت الذي يطلبها فيه، فالوسطاء مثل تجار التجزئة يساهمون بإضافة هذه المنفعة مقابل تخزينهم للسلعة إلى الوقت الذي يحتاجها المشتري، وبالرغم من أن التخزين مكلف نقدياً، بالإضافة إلى احتمالية تلف السلعة أو تعرضها للسرقة أثناء فترة التخزين، إلا أن الوسطاء مضطرون للقيام بذلك لإضافة هذه المنفعة.

٣. المنفعة المكانية Place Utility

ويقصد بالمنفعة المكانية القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة نتيجة توفيرها في المكان الملائم الذي يريده، ولاشك أن الوسطاء يحرصون على توفير السلع في أماكن قريبة ومريحة للمشتري، لأن ما يعني المشتري هو الحصول على السلعة أو الخدمة بأيسر الوسائل وأقل الجهود، وألا يكلفه ذلك الشراء أيضاً نفقات تنقل وسفر.

الفواصل المكانية - وهي الفواصل المادية بين المنتج والمستهلك.

الفواصل الزمنية - وهي الفرق بين وقت الإنتاج ووقت الاستهلاك.

الفواصل الإدراكية - وهي مدى إدراك المستهلك بالسلعة ورغبته في الحصول عليها.

الفواصل الحيازية - وهي انتقال ملكية السلعة بين البائع والمشتري.

الفواصل القيمية - وهي مقارنة تكلفة السلعة وسعر بيعها بالسعر الذي يقدر عليه المستهلك.

وبسبب تلك الفواصل لابد من القيام ببعض الأنشطة بهدف الجمع بين اكز الإنتاج ومراكز الاستهلاك الزمنية، فمثلاً تظهر أهمية وظيفة الإعلان لكسر الفواصل الإدراكية لأنه من خلال الإعلان يستقبل المستهلك بعض المعلومات السلعة مما قد يدفعه إلى الشراء، ولكن من الذي يقوم بهذه الأنشطة؟ بعضها م به الوسطاء المتخصصون مثل شركات النقل المتخصصة، أو وكالات الإعلان بحوث، وشركات التأمين، كما يقوم الوسطاء التجاريون (تاجر الجملة، تاجر جزئة...) والوسطاء الوظيفيون (الوكلاء والسماصرة) بإنجاز مجموعة كبيرة من الوظائف، وأحياناً جميعها.

مناخ التي تولدها وظائف القناة التسويقية

هذه الوظائف في مجملها تؤكد على دور قناة التسويق وأهميتها في خلق نيد من المنافع اللازمة والفردية لإنجاح عملية التبادل التجارية وتحقيق أهداف نتجين والعملاء، وهذه المنافع هي: (٥)

(٥) ناجي معلا ورائف توفيق (١٩٩٨)، أصول التسويق (مدخل استراتيجي)، (مركز طارق للخدمات الجامعية- عمان).

ويقصد بها القيمة التي يدركها المستهلك نتيجة تملكه السلعة أو الخدمة أو حيازته لها، وهذا النوع من المنافع يدل على انتهاء الصفقة وامتلاك السلعة، وحرية استخدامها (أو استهلاكها) قانونيا من قبل المالك الجديد، ومرة أخرى نجد أن الوسطاء يقومون بتسهيل نقل الملكية من عضو إلى آخر في القناة، أو من عضو إلى المستهلك أو المشتري، كما أن الوسطاء يقومون بتوفير السلع أو الخدمات للمستهلك لحيازتها مؤقتا دون تملكها مثال ذلك (السيارات المؤجرة، التلفاز... إلخ).

قنوات التسويق والوسطاء التسويقيون

في البداية، لا بد لنا من تقديم قاعدة مناسبة لفهم قنوات التسويق والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ظهور الوسطاء التسويقيين.

فالوسطاء التسويقيون هم عبارة عن مؤسسات أو أفراد يقدمون العديد من الخدمات التوزيعية المباشرة المرتبطة إما بشراء أو بيع المنتجات، وهي تتفق من المنتجين إلى المستهلكين، والوسطاء قد يمتلكون السلعة أو الخدمة أو قد يساعدون فقط في تقديم خدمات تسهيلية دون امتلاك السلعة أو الخدمة وذلك في حالة عدم استطاعة الأطراف الأخرى القيام بتلك المهمات.

ويمكن تصنيف الوسطاء إلى صنفين: الأول ويطلق عليه اسم "وسطاء تجار" وهم الذين يمتلكون السلعة أو الخدمة، والصنف الثاني يطلق عليه اسم "الوسطاء الوكلاء" وهم الذين لا يمتلكون السلعة أو الخدمة ولكنهم يقدمون خدمات مفيدة للمنتجين أو البائعين والمشتريين، فتجار الجملة وتجار التجزئة أمثلة على الوسطاء التجار، أما سمسرة العقارات والسيارات، ووكلاء المنتجين، والوكلاء السياحيين، فهم أمثلة على الوسطاء الوكلاء. إن ظهور المؤسسات والوكالات التي

اتجهت نحو التسويق - والتي سميت بالوسطاء- لموقعها المتوسط بين المنتجين والمستهلكين يمكن إرجاعها إلى أربعة أسباب منطقية هي: (٦)

١. ظهور الوسطاء في عملية التبادل السلعي يرجع إلى قدرتهم على زيادة فعالية عملية التبادل.

٢. ظهور الوسطاء إلى حيز الوجود لإيجاد تشكيلة متنوعة وواسعة بين مختلف أصناف السلع التي يحتاجها المستهلك.

٣. تكاتف المؤسسات التسويقية في القناة التوزيعية يسهل عملية تبادل السلع والخدمات.

٤. ظهور المؤسسات التسويقية لتسهل عملية البحث الثنائية بين المنتج الذي يبحث عن المستهلك لسلعته وبين المستهلك الذي يبحث عن منتج لسلعة يحتاجها لإشباع حاجاته. (٧)

لقد كانت معظم احتياجات المستهلكين من القطاع المنزلي في المجتمعات البدائية تنتج وتستهلك داخل هذا القطاع، ثم تطور هذا النظام فأصبح بالإمكان تبادل السلع بين الأفراد لإشباع حاجاتهم في المراحل الأولية لتطور العمليات الاقتصادية داخل هذه المجتمعات البدائية، حيث برزت ضرورة تبادل السلع وذلك لوجود فائض في الإنتاج على الحاجات، وهذا الفائض لا يمكن تخزينه لتعرضه للتلف والتحلل، ولعدم وجود وسائل تخزين كافية وقادرة على الاحتفاظ بهذا الفائض، ومن هنا برزت الحاجة لتبادل هذا الفائض من السلع بين أفراد هذه المجتمعات البدائية، وقد

(٦) Stern, L.; El-Ansary, A & Coughlan, A, (1996) Marketing Channels; (Prentice-Hall, New Jersey).

(٧) Alderson, W. & Martin, G., (1967), "Toward a Formal Theory of Transaction & Transvections" (John Willey & Sons, NY), P. 50.

طور العالمان "الدرسون ومارتن Alderson & Martin" قانون التبادل الذي يحدد الظروف التي يمكن أن يحدث التبادل في ظلها:

إذا انتمت السلعة (س) إلى المجموعة السلعية (أ) وإذا انتمت السلعة (ص) إلى المجموعة السلعية (أ)، فالسلعة (س) يمكن تبادلها مع السلعة (ص)، فقط إذا توفرت الشروط الثلاثة التالية:

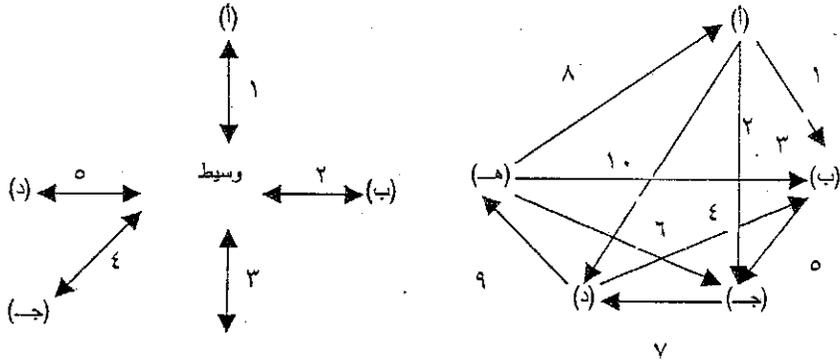
١. (س) سلعة تختلف عن السلعة (ص).

٢. إزداد فعالية التشكيلة السلعية (أ) بإسقاط السلعة (س) وإضافة السلعة (ص).

٣. إزداد فعالية التشكيلة السلعية (أ) بإسقاط السلعة (ص) وإضافة السلعة (س).

وهذه الشروط الثلاثة يمكن تحقيقها عندما يصبح الإنتاج متخصصا مع إزداد تنوع السلع، وكلما شعر المستهلك في القطاع المنزلي بأن حاجاته تشبع بزيادة كمية السلع وتنوعها، إزدادت أهمية تبادل السلع، ومن ناحية أخرى، فإن زيادة أهمية تبادل السلع بين القطاع المنزلي يزيد صعوبة الاحتفاظ بالعلاقات التبادلية بين مختلف أفراد القطاع.

وكمثال على ذلك: فإن مجتمعا صغيرا يتكون من خمس عائلات تخصص كل عائلة بإنتاج سلعة معينة يحتاج إلى إجراء عشر عمليات تبادل لا مركزية (شكل ١)، ومن أجل تبسيط نظام التبادل اللامركزي هذا، وإجراء عمليات المبادلة والمقايضة بسرعة ظهر الوسيط، وأصبح بالإمكان لوسيط واحد أن يخفض عدد عمليات التبادل السابقة من عشر عمليات إلى خمس عمليات فقط من خلال التعامل المركزي (٦) (شكل ٢).



شكل (١) حالة عدم وجود الوسيط) شكل (٢) حالة استخدام الوسيط)

ويفهم ضمنا من المثال السابق أن نظام تبادل السلع اللامركزي أقل كفاءة من نظام التبادل المركزي (من خلال الوسيط)، ويجب الانتباه إلى أن الإتصال بين الأطراف سيكون أقل تكلفة عند استخدام نظام التبادل المركزي؛ لأنه يمثل عددا أقل من الاتصالات، ومن هنا برزت أهمية تقييم نظام التوزيع محاسبيا لدراسة تكاليفه. وهناك عدة مبررات لاستخدام الوسيط في القناة التسويقية يمكن عرضها على النحو التالي: (٨)

١. افتقار الكثير من المنتجين إلى الموارد المالية اللازمة للتوزيع المباشر، حيث إن الإستغناء عن الوسيط يتطلب من المنتج فتح محلات للتوزيع، وهذا يستدعي استثمارات مالية ضخمة قد لا يستطيع المنتج أن يتحملها.
٢. إن اعتماد نجاح التوزيع المباشر على قيام المنتج بالتعامل مع منتجين آخرين، ينتجون سلعا مكملة، وذلك من أجل تحقيق وفورات اقتصادية في التوزيع. فالمنتج لا يستطيع فتح محلات توزيع منتشرة تباع سلعة واحدة. مع ضرورة وجود تشكيلة (أو تنوع) للسلع في كل محل للتوزيع، من أجل جذب المشتريين،

(٨) Kotler, P. (1997), Ibid.

وتقليل تكلفة إدارة محل التوزيع، حيث وجد أن معدل تكلفة الوحدة المباعة يقل مع زيادة تنويع السلع الموجودة في محل التوزيع.

٣. الاستفادة من مزايا التخصص فالتركيز على مجال التخصص سيؤدي إلى عائد أكبر مما لو كان هنالك تركيز على مجالات مختلفة؛ فمثلا إذا ركز المنتج على وظائفه الإنتاجية فقط فسيزداد عائده على الاستثمار أكثر مما لو كان تركيزه على الإنتاج والتوزيع، لأن مهمة التوزيع ليست من اختصاصه، وهذا يقودنا إلى الاعتقاد بأنه من الأفضل للمنتج التركيز على الإنتاج، وترك عملية التوزيع للوسطاء المتخصصين.

٤. وجود وسطاء متخصصين في عملية التوزيع، ولديهم الخبرة، وسرعة الاتصال، ولهذا فإن استخدامهم سيسهل توفير السلع للمستهلك في الوقت والمكان والسعر المناسب وهذه أمور مهمة في قنوات التسويق.

٥. يوفر الوسطاء في محلاتهم التوزيعية تشكيلة كبيرة من السلع للمستهلك، وذلك بحكم تعاملهم مع منتجين مختلفين، وهنا يجب أن نتذكر بأن المستهلك يرغب عادة في شراء السلع بكميات قليلة، وتنويع كبير، ولهذا فإن وظيفة الوسيط تكمن في توفير تشكيلة كبيرة من السلع، يستطيع من خلالها جذب المستهلك لزيارة المحل، وربما شراء بعض السلع المختلفة فيه.

٦. كفاءة الاتصال، ونعني بذلك الاتصال بالمستهلكين أو المشتريين بأقل تكلفة ممكنة. ولتوضيح ذلك، لو فرضنا وجود ثلاثة منتجين وثلاثة مشتريين. ففي حالة عدم وجود وسيط، سيكون هنالك تسع عمليات اتصال لإتمام التبادل، بينما لو وجد وسيط واحد بين المنتجين والمشتريين، فإن عدد الاتصالات سينخفض إلى ستة.

٧. تسهيل الحصول على معلومات عن السوق: فوجود وسطاء منتشرين في السوق يسهل عملية جمع المعلومات المتعلقة برغبات المستهلكين، وكذلك المعلومات المتعلقة بتصرفات المنافسين (أي تغيير برامجهم التسويقية)، حيث ستنتقل المعلومات من أسفل إلى أعلى - بينما لا يتوفر مثل ذلك للمنتج الذي لا يعتمد على الوسطاء، وفي حالة عدم وجود وسطاء منتشرين في السوق فقد يضطر المنتج إلى القيام بنفسه بجمع المعلومات عن طريق القيام بالبحوث التسويقية، وهذا بحد ذاته مكلف وغير مستمر ولا منظم.

٨. تقديم الخدمات للمستهلكين (أو المشتريين) عن طريق إيجاد محلات توزيع ملائمة لهم وقريبة منهم. فالجدير بالذكر أن المشتري سيجد أن من الأنسب له أن يشتري ما يحتاجه من محل قريب على أن يشتريها من مصادر إنتاجها. إن شعور المستهلك بهذه الخدمة سيشجعه على التعامل مع المحلات الملائمة له، وبالتالي، زيادة مبيعات المؤسسة، وهذا بالطبع هدف من أهداف التوزيع.

تصميم قناة التسويق

كثير من المؤسسات الاقتصادية والتي تعتبر متشابهة وتنتمي للصناعة نفسها، تجدها غير متشابهة في قنواتها التوزيعية، مثال ذلك شركة تأمين (س) تستخدم في توزيع خدماتها على العملاء رجال البيع الخاصين بها، بينما شركة تأمين (ص) يمكن أن تعتمد على الوكلاء المستقلين، والسبب الذي يوجد اختلافاً في أسلوب توزيع كل شركة هو وجود العدد الهائل من أنماط التوزيع والعدد الهائل من الوسطاء الذين يمكن الاختيار من بينهم، وكذلك وجود العديد من العوامل والمتغيرات التي تحكم عملية اختيار النمط التوزيعي الذي يتلائم مع أهداف وسياسات واستراتيجيات المنتجين حتى وإن كان هؤلاء المنتجين متشابهين، وحتى

٢. إختيار نوع القناة التسويقية

بعد أن يتم تحديد دور التوزيع في النظام التسويقي، يبدأ المسؤولون بالبحث عن أفضل قناة تسويقية مناسبة وملائمة ومنسجمة مع الأهداف التسويقية، هنا على الشركة أن تقرر إذا كان الوسطاء هم الأفضل والأنسب لإستخدامهم ضمن قنواتها التسويقية، وإذا كانوا الأنسب أي الأنواع منهم تختار؟ وإذا كان رجال البيع هم الأنسب، أي الأنواع منهم تستخدم ضمن القناة التسويقية؟

ولتوضيح ذلك إليك المثال التالي:

افرض أننا نتحدث عن شركة لصناعة المدافئ، وإذا كان الوسطاء أفضل وأنسب، فأى نوع منهم تختار؟ وكلاء بالعمولة أم تجار جملة أم تجار تجزئة أم مؤسسات تبيع عن طريق الهاتف، إلخ. أما إذا كان رجال البيع هم الأنسب، فأى نوع منهم نختار؟ رجال بيع تسليم البضاعة، رجال بيع لخلق الطلب، رجال بيع لتسليم البضاعة من المخازن إلخ.

٣. تقرير الكثافة التوزيعية

القرار الآخر يتعلق بكثافة التوزيع أو العدد من الوسطاء، سواء أكان في مستوى الجملة أو في مستوى التجزئة، الذين يمكن الاعتماد عليهم في تغطية منطقة معينة أو سوق معين، فالأسواق المستهدفة وسلوك المشتري وطبيعة المنتج متغيرات يجب تحليلها لإتخاذ قرار الكثافة التوزيعية كما سنرى لاحقاً.

٤. إختيار أطراف توزيع محدودين

إن القرار الأخير في تصميم قناة التوزيع يتمثل في إختيار وسطاء محدودين -دون غيرهم - ذوي علامات مشهورة Brands للتوزيع من خلالهم، هذا القرار يعتمد على دراسة وتحليل المتغيرات مثل السوق، المنتجات، الشركة المنتجة الوسطاء، والكثافة التوزيعية إلخ، وسنرى تفصيل هذا لاحقاً. والآن، سنتناول بالتفصيل النقاط السابقة:

يضمن المنتج إختيار قناة توزيع تحقق له الأهداف وتمكنه من مواجهة المنافسين، وكذلك تحقق أهداف عملائه، فإن ذلك يتطلب نهجاً تنظيمياً لتصميم القناة تلك، وهذا النهج التنظيمي يقوم على تحليل الخطوات المتسلسلة التالية: (٩)

١. تحديد دور التوزيع في النظام التسويقي

هنا يجب أن تكون استراتيجية التوزيع مصممة في ضوء النشاطات التسويقية الأخرى والتي ترتبط بعناصر المزيج التسويقي الأخرى (السلعة أو الخدمة، السعر، الترويج)، هذا يعني مراجعة أهداف التسويق أولاً قبل الشروع في تصميم القناة التسويقية ثم مراجعة وتحليل الأهداف التسويقية الفرعية المرتبطة بالمنتجات والسعر والترويج، فالتوزيع له أهداف قد يتداخل البعض منها مع الترويج مثل دورهما في خلق الطلب أو إشباعه، لذلك على المخطط أن يدرك ذلك حتى يصل إلى أفضل إنجاز في إختيار التوزيع المناسب والملائم.

كما على الشركة أن تحدد ما إذا كانت ستختار استراتيجية توزيع دفاعية Defensive أو استراتيجية توزيع هجومية Offensive. فالتوزيع الدفاعي لا يعني بالضرورة أنه أفضل من التوزيع لدى المنافسين، لكن الشركة هنا تكافح لأن يكون توزيعها جيداً. أما التوزيع الهجومي فتصممه الشركة ليكون عنصراً مساعداً لها في الحصول على مزايا وفوائد تتفوق بها على المنافسين. مثال ذلك شركة (هوندا) للسيارات التي استخدمت موزعاً مستقلاً للعلامة التجارية Luxury care بدلاً من توزيعها من قبل الموزعين الذين يتعامل معهم بخط Acura كاملاً، و(هوندا) بهذا الشكل مثال على التوزيع الهجومي؛ لأنها تريد التفوق على المنافسين. مثال آخر شركة المنظفات الكيماوية التي تطور منتجاً جديداً ضمن خط منتجات قائم، فإذا ما وزعت هذا المنتج من خلال الوسطاء الحاليين فهي بذلك تنتهج أسلوباً دفاعياً، أما إذا طورت قناة جديدة لهذا المنتج فهي بذلك تنتهج أسلوباً هجومياً.

(٩) هاني الضمور وعبد الله سمارة، (١٩٩٣)، مرجع سابق.

أولاً: تحديد نوع القناة التسويقية

قد تعتمد الشركات في التوزيع على القنوات التسويقية الموجودة أو قد تختار لنفسها تطوير قناة تسويق جديدة لتحقيق خدمة أفضل لعملائها الحاليين أو للوصول إلى عملاء جدد أو لتحقيق تفوق على المنافسين، وأياً كان توجه الشركة، فإن معظم قنوات التسويق تتضمن وسطاء إنما إذا لم يوجد فيها وسطاء فالقناة التسويقية سيقصر تكوينها على المنتجين والعملاء فقط دون الوسطاء، ويطلق عليها في هذه الحالة اسم قناة تسويق مباشرة، على العكس من ذلك فإن القناة التي تتكون من منتجين وعملاء أو على الأقل وسيط واحد فإنه يطلق عليها اسم قناة تسويق غير مباشرة، وفي بعض الأحيان قد يكون هناك تاجر تجزئة بين المنتج والمستهلك ولكن تبقى قناة التسويق مباشرة على اعتبار أن هذا المنتج يمتلك تجارة التجزئة. والمشكلة التي قد يواجهها المنتج هي إذا ما قرر اختيار قناة تسويق غير مباشرة، لأن هناك العديد من المستويات التوزيعية داخل هذه القناة، وكذلك هناك العديد من الأطراف على المستوى التوزيعي نفسه، ولمزيد من التوضيح دعنا نتعرف على الأنواع الرئيسية لقنوات التسويق، وذلك وفقاً للأنواع الرئيسية للسلع والخدمات والمتعارف عليها مثل السلع الاستهلاكية، والسلع الصناعية، والخدمات:

(أ) توزيع السلع الاستهلاكية

هناك خمسة نماذج توزيعية لتوزيع السلع الاستهلاكية الموجهة إلى المستهلكين النهائيين، وهي:

◆ المنتج - المستهلك: وهي المباشرة والأقصر من بين نماذج التوزيع الأخرى. فقد يبيع المنتج إما عن طريق البيع الشخصي door-to door أو عن طريق البريد، أو عن طريق محال ثابتة يمتلكها؛ مثال ذلك دار نشر للكتب قد تبيع مباشرة إلى طلبة الجامعة.

◆ المنتج - تاجر تجزئة - المستهلك: هناك العديد من تجار التجزئة الذين يشترون مباشرة من المنتجين، ويبيعون إلى المستهلكين. مثال ذلك، الألبان، الخضار والفواكه، الدواجن.

◆ المنتج - تاجر جملة - تاجر تجزئة - المستهلك: وهي النموذج التوزيعي التقليدي والأكثر شيوعاً من غيره، وتستخدم بحكم صغر حجم المنتجين وتعدد محلات التجزئة وانتشارها.

◆ المنتج - وكيل - تاجر تجزئة - المستهلك: بدلاً من استخدام تجار الجملة، بعض المنتجين يستخدمون وسيط وكيل للوصول إلى أسواق التجزئة خاصة تجار التجزئة كبير الحجم.

◆ المنتج - وكيل - تاجر جملة - تاجر تجزئة - المستهلك: للوصول إلى تجار التجزئة صغيري الحجم، المنتج عادة يستخدم وسيط وكيل وبدوره يتصل بتاجر الجملة الذي يبيع للمحلات الصغيرة.

(ب) توزيع السلع الصناعية

هناك العديد من النماذج التوزيعية للوصول إلى المشتري المؤسسي الذي يستخدم هذه السلع لإستكمال عملياته الإنتاجية أو لتسهيلها. أما النماذج التوزيعية الأكثر شيوعاً في الحياة العملية فهي التالية:

◆ المنتج - المشتري الصناعي: وهي قناة مباشرة، وتستخدم في حالة الحجم الكبير من المشتريات سواء بالوحدات أو بالدنانير، مثل الطائرات، المواد الأولية والخام، نظم التدفئة.

◆ المنتج - وكيل - مشتري صناعي: بعض المنتجين ليس لديهم أداة مبيعات خاصة بهم، يجدون هذا النموذج التوزيعي هو المعقول بالنسبة لهم، بعض المنتجين يرغبون في طرح منتج جديد أو دخول سوق جديدة قد يستخدمون الوكيل بدلاً من استخدام رجال البيع لديهم.

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

(ج) توزيع الخدمات:

الخدمة شيء ذو طبيعة غير ملموسة، لذلك تحتاج إلى نماذج توزيعية خاصة، ويشيع في الواقع العملي نموذجان لتوزيع الخدمات هما:

◆ المنتج - المستهلك: لأن الخدمة غير ملموسة، فإن الأنشطة الإنتاجية والبيعية المرتبطة بها تتطلب عادة أن يقوم المنتج باستخدام الاتصال الشخصي المباشر للتعامل مع المستهلك، لهذه تستخدم قناة التسويق المباشرة، مثل: خدمات الرعاية الصحية، الخدمات الشخصية كالحلاقين ومجلات تخفيض الوزن، السفر، البنوك، التأمين، الأنشطة الترفيهية، إلخ.

◆ المنتج - وكيل - المستهلك: بينما التوزيع المباشر عادة هو الضروري لتأدية الخدمة، تجد أن بعض المنتجين في علاقتهم مع المستهلكين يستخدمون وكلاء من أجل القيام ببعض المهمات المرتبطة بالبيع ونقل الملكية من المنتج إلى المستهلك. مثل، وسائل الإعلان، التأمين، العقارات، مثل هذه الخدمات يمكن استخدام الوكلاء في توزيعها.

بعد هذا الاستعراض للنماذج التوزيعية لتوزيع السلع والخدمات، قد يخطر على البال سؤال في غاية الأهمية ألا وهو: كيف يمكن للمنتج أو البائع استخدام أكثر من نموذج توزيعي لتوزيع منتجاته؟

الحقيقة، أن هناك العديد من المنتجين معظمهم - ليسوا ملزمين باستخدام قناة تسويقية واحدة، فبدلاً من ذلك، ولأسباب مثل الوصول إلى تغطية عريضة للسوق أو لتجنب الاعتماد على حلقة توزيعية واحدة، يميلون لاستخدام نماذج توزيعية مضاعفة للتوزيع والاتصال مع أسواقهم.

فاستخدام التوزيع المضاعف يمكن أن يكون في عدة حالات، فالمنتج قد يستخدم التوزيع المضاعف للوصول إلى أنواع مختلفة من الأسواق، وذلك عندما يكون البيع:

◆ للسلعة نفسها (مثل السلع الرياضية أو الآلة الناسخة) وللعلماء نفسهم سواء المستهلكين النهائيين أو المشترين الصناعيين.

◆ لمجموعة سلعية مختلفة (مثل المطاط والبلاستيك، السمن النباتي أو زيت الزيتون) ويمكن استخدام التوزيع المضاعف حتى يصل المنتج إلى أجزاء مختلفة من نفس السوق الواحدة عندما:

(أ) يكون حجم المشترين مختلف جداً؛ ولتوضيح ذلك، الخطوط الجوية قد تباع مباشرة إلى المسافرين، ولكن للوصول إلى العديد من المسافرين يمكن أن تتعامل مع وكالات السياحة والسفر، سواء أكان المسافرون أفراداً عاديين أو رسميين يمثلون شركات.

(ب) تختلف كثافة توزيع الأسواق؛ مثال ذلك، منتج ينتج آلات للمصانع، قد يستخدم التوزيع المباشر للاتصال مع المستخدمين لهذه الآلات إذا كان هؤلاء المشترين موجودين بأعداد كبيرة في موقع صناعي واحد، ولكن في حالة انتشارهم فإنه مضطر للتعامل مع وكيل صناعي للوصول إلى العملاء.

إن التمييز بين قنوات التسويق من حيث الطول يستند أساسا على عدد المستويات التي تتألف منها كل قناة - والمقصود بمستوى قناة التسويق بأن "أي هيئة سواء أكانت شخصا أو مؤسسة تأخذ على عاتقها مسؤولية بيع السلعة أو اكتساب ملكيتها خلال مرورها بقناة التوزيع" واستنادا إلى ذلك، فإن كلا من المنتج والمستهلك للسلعة يؤلف بحد ذاته طرفا من أطراف قناة التسويق وبصفة عامة، هنالك أربعة أنواع رئيسة من قنوات التسويق المختلفة الأطوال التي يمكن إجمالها على النحو الآتي:

أ. قناة التسويق ذات المستويين (المباشرة)

هي أقصر قنوات التسويق وبموجبها يقوم المنتج ببيع بضاعته إلى المستهلك مباشرة، أي دون تدخل وسطاء التسويق في إتمام صفقة البيع. إن هذه الطريقة في التوزيع تعتبر من أقدم طرق التوزيع، وقد شاع استعمالها في الوقت الحاضر نتيجة تلبية احتياجات المستهلكين الذين لا يجدون متعة في التسوق، أو أنهم ليس لديهم الوقت للتسوق. ومن الأساليب المألوفة في التوزيع المباشر هي الطواف بمنازل المستهلكين، ومحلات التجزئة المملوكة من قبل المنتج، والبيع بواسطة البريد أو الهاتف.

ب. قناة التسويق ذات المستويات الثلاثة

بالإضافة إلى كل من المنتج والمستهلك كطرفين في قناة التسويق، فإن وسيطا واحدا من وسطاء التسويق يظهر بينهما في هذا النوع من القنوات؛ ففي سوق السلع الاستهلاكية، يتمثل هذا الوسيط عادة بتاجر التجزئة كمتاجر الأقسام، محلات السلسلة والأسواق المركزية. وكما في سوق السلع الصناعية، فإنه يتمثل بالموزع الصناعي أو بوكيل العمولة كوكيل البيع، ووكيل المنتج الذي يطلق عليه أحيانا ممثل المنتج، أو السمسار.

ج. قناة التسويق ذات المستويات الأربعة

إن رجال التسويق يطلقون على هذه القناة اسم، قناة التسويق التقليدية، وذلك لكثرة شيوع استخدامها في توزيع المنتجات. وبصفة عامة، فإن هذه القناة تحتوي على نوعين من الوسطاء يمثل كل منهما بحد ذاته مستوى واحدا إضافة إلى كل من المنتج والمستهلك، فتاجر الجملة والتجزئة يبرزان عادة في هذه القناة لتوزيع السلع الاستهلاكية، في حين أن وكيل العمولة والموزع الصناعي يظهران عادة بين المنتج والمشتري الصناعي في سوق السلع الصناعية.

د. قناة التسويق ذات المستويات الخمسة

بالإضافة إلى المستويات الأربعة التي ذكرت في قناة التسويق السابقة، فإن مستوى آخر يتمثل بوكيل العمولة أو الوسيط التاجر يبرز في هذه القناة، فقد يكون موقع هذا الوسيط والمتمثل بتاجر الجملة الثانوي بين تاجر الجملة الأول والتجزئة، حيث يتولى تلبية طلبات تجار التجزئة الصغار والذين لا يخدمون عادة من قبل تجار الجملة الكبار وقد يكون موقع هذا الوسيط والمتمثل بوكيل البيع، وكيل المنتج أو السمسار بين المنتج وتاجر الجملة، حيث يتولى بيع جميع إنتاج منتج معين أو جزء منه إلى تاجر الجملة.

إن هذا النوع من طرق التوزيع يعتبر من القنوات الطويلة والتي تستخدم عادة في سوق السلع الاستهلاكية؛ إذ قد يلجأ المنتجون، وخاصة في سوق السلع الاستهلاكية، إلى استخدام قنوات توزيع أكثر طولاً في بعض الحالات، إلا أن

* الموزع الصناعي هو ذلك الوسيط الذي يتعامل بتوزيع السلع الصناعية والذي يقابل تاجر الجملة في سوق السلع الاستهلاكية، إلا أنه يبيع مباشرة إلى المشتري الصناعي وليس إلى تاجر التجزئة كما أنه يركز على خط معين من الإنتاج يلي حاجة فئة معينة من المشترين.

١. التوزيع الشامل Intensive Distribution

في ظل استراتيجية التوزيع الشامل، المنتج يعرض منتجه أو منتجاته من خلال أكبر عدد ممكن من المنافذ التوزيعية المتاحة في السوق حيثما كان المستهلك يبحث من هذه المنتجات أو المنتج، فالتوزيع الشامل طريق تنتهجها المنشآت التي تنتج المنتجات الاستهلاكية السهلة المنال Convenience goods والمواد الخام، لأن العامل الحاكم في تسويق هذه السلع هو منفعتها المكانية، مثال ذلك، رقائق البطاطا، حلويات الأطفال، السجائر، المواد التجميدية..... إلخ والمشروبات الغازية. قد يكون تطبيق هذه الاستراتيجية يتطلب قناة تسويق غير مباشرة وطويلة، أي تحتوي على العديد من الحلقات التوزيعية ليست على المستوى نفسه، أو قد تقتصر على حلقة واحدة بجميع أعضائها على نفس المستوى التوزيعي، واستخدام هذه الاستراتيجية يكون بقصد تحقيق أحجام مبيعات كبيرة.

وفي حالة اتباع هذه السياسة يجب على المنتج أن يأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

١. أن كل تجار التجزئة ليس من الضروري أن يقبلوا عرض السلعة في محلاتهم، فقد يتبعون سياسة عرض علامات محددة من السلعة وغالبا ما يختارون العلامات المعروفة في السوق. ويأتي هذا السبب وخاصة في الأجل الطويل لأن بعض المنافذ التوزيعية الجديدة كمحلات السوبر ماركت ومحلات الخصم ستقوم باستخدام سلعة الشركة لجذب المستهلكين، وهذا يؤدي إلى انخفاض سعر البيع بالتجزئة لهذه السلعة، وبالتالي إحداث نوع من التشكك لدى المنافذ التوزيعية ذات الشهرة في بيع سلعة أرباحها في انخفاض مستمر.

٢. بسبب التوزيع الشامل للشركة فإن الشركة تجد نفسها ملزمة بزيادة الترويج والإعلان وذلك لتحفيز عملائها بالتعامل مع هذه السلعة كونها غير مضمونة كباقي السلع الأخرى.

صعوبة السيطرة على عمليات التوزيع تقف عائقا أمام استخدام المنتجين لمثل هذا النوع من القنوات.

ثالثا: تحديد الكثافة التسويقية

عند هذه المرحلة من التصميم المنطقي لقناة التسويق، أصبحت المنشأة على علم ومعرفة بدور التوزيع داخل نظامها التسويقي؛ ونوع وطول القناة التسويقية (توزيع مباشر أو غير مباشر) الذي تريد اختياره، فإن المرحلة التالية هي تحديد درجة الكثافة التسويقية التي تريدها عند كل مستوى من مستويات قناة التسويق.

وهناك ثلاثة نماذج توزيعية متاحة أمام المنشأة يمكنها الاختيار من بينها وفقا لكثافة التسويق المرادة، ويمكن النظر إليها في الشكل (٣)، وهي بالتفصيل: (١٠)

شكل (٣): يوضح الكثافة التوزيعية

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

(١٠) Stern, L.; El. Ansary & Brown (1989) Management in Marketing Channels. (Prentice-Hall New Jersey).

تجنب سلبيات هاتين السياستين وبصفة خاصة سلبيات سياسة التوزيع الشامل، والحصول على النقاط الايجابية الآتية:

١. قلة تكاليف التوزيع التي يتحملها المنتج لقلة عدد الوسطاء الذين يتعامل معهم.
٢. قلة احتمال حدوث عملية المضاربة في أسعار السلع بين الوسطاء.
٣. زيادة التفاعل بين الوسطاء نتيجة لشعورهم بأهمية الدور الذي يؤديه في بيع السلعة.
٤. سهولة ممارسة المنتج لعملية السيطرة على توزيع سلعة.

٣. التوزيع الوحيد (المحصور) Exclusive Distribution

يعتمد بعض المنتجين إلى الحد من عدد الوسطاء الذين يتعاملون مع منتجاتهم، ويعتمد هذا التصرف على اتباع سياسة منح منفذ البيع حقوقا كاملة لتوزيع منتجات الشركة في منطقة جغرافية واحدة، وفي ظل هذه السياسة يدخل المنتج باتفاق مع أحد تجار التجزئة أو الجملة وبمقتضاه يلتزم المنتج بالبيع من خلال هذا التاجر - في سوق معين، وقد يصاحب هذا الالتزام من تاجر الجملة أو التجزئة بعدم بيع سلع أخرى منافسة، ويمكن اتباع مثل هذه السياسة في حالة بيع السلعة الغالية الثمن كالسيارات والأثاث المنزلي وبعض الأجهزة الكهربائية.

ويتبع المنتج هذه السياسة في حالات محددة ومنها أن يكون المنتج جديدا في السوق ويجد صعوبة في فتح الطريق أمام سلعته. ومن مزايا اتباع مثل هذه السياسة للمنتج، أنها تمكنه من أحكام السيطرة على سلعته، كما تقوي روابط التعاون بينه وبين التاجر المعطاة له حقوق التوزيع، ومن ناحية أخرى يكون التاجر أكثر استعدادا لبذل الجهود الترويجية لسلعة المنتج، كما تتخفف تكلفة التسويق على

٣. يستلزم اتباع هذه السياسة أن يكون المنتج يقظا باستمرار نحو التغيرات التي تحدث في العادات الشرائية للمستهلكين، وقد ثبت في عدة حالات وبالنسبة لكثير من السلع إن المنافذ التي كانت تعتبر كافية لتوزيع سلعة معينة لم تعد كما كانت بسبب تغير العادات الشرائية للمستهلك.

٢- التوزيع الانتقائي Selective Distribution

ويعني وضع السلع في عدد محدد من المنافذ التوزيعية، حيث يقوم المنتج بإعطاء حق التوزيع أو بيع منتجاته لعدد قليل من الوسطاء في مناطق مختلفة، وهذا يتطلب أحيانا من هؤلاء عدم القيام بتوزيع سلع منافسة، ولكن لا يمكن اتباع هذه السياسة لجميع أنواع السلع، وتصلح بصفة خاصة للسلع التسويقية، والسلع الخاصة مثل الأجهزة الكهربائية والملابس حيث يكون هناك تفضيل من جانب العملاء لبعض العلامات التجارية، وهنا تحاول الشركة التي تتبع مثل هذه السياسة أن تستفيد من معرفة هؤلاء الوسطاء في حقل المبيعات، ويكون هناك مراقبة جزئية على أعمالهم من حيث التسعير، الترويج والتمويل والخدمات الأخرى وهذا يتيح للوسطاء أحيانا أن يتقاضوا أسعارا مرتفعة.

ويترتب على اتباع سياسة التوزيع الانتقائي على مستوى تجار التجزئة اتباع نفس السياسة بالنسبة لتجار الجملة، وقد تؤدي هذه السياسة إلى تخطي تجار الجملة والاستغناء عنهم كليا. وتتبع كثير من المشروعات سياسة التوزيع الانتقائي بعد أن تمر في تجربة التوزيع الشامل، ثم يتأكد لها ضرورة إسقاط بعض الوسطاء من سلسلة التوزيع.

وتحتل هذه السياسة موقع الوسط بين سياستي التوزيع الشامل والتوزيع الوحيد. فهي تتطوي على استخدام المنتج لأكثر من وسيط واحد ولكن ليس جميع الوسطاء الموجودين في السوق، ويهدف المنتج من وراء اتباعه هذه السياسة إلى

المنتج في هذه الحالة ولكن لا تخلو هذه السياسة من العيوب، فقد يصبح المنتج مقيدا بعدد محدد من منافذ التوزيع مما قد يفقده عملاء كان بإمكانه الحصول عليهم لو كانت سلعته متاحة في منافذ توزيعية متعددة، كذلك يترتب على هذه السياق اعتماد المنتج على تاجر واحد، وهو ما يوقعه تحت سيطرة هذا التاجر وخاصة عند انتهاء العقد.

العوامل المؤثرة في اختيار القناة التسويقية

إذا كان العميل هو المحور المركزي للمؤسسة فإن قنواتها التسويقية يجب أن تحدد على ضوء النماذج السلوكية لهذا العميل، لهذا فإن طبيعة السوق يجب أن تكون المفتاح الذي يؤثر في اختيار المؤسسة لقنواتها التوزيعية. ولكن السوق وحده ليس هو المؤثر في هذا السياق، بل هناك العديد من المتغيرات مثل طبيعة المنتج، والوسطاء، والشركة نفسها. وفيما يلي شرح مفصل لهذه المتغيرات والإعتبرات: (١)

(١) الإعتبرات الخاصة بالسوق

نقطة البداية المنطقية في اختيار القناة التوزيعية هي الأخذ بالحسبان حاجات، وهيكل، وسلوك الشراء للأسواق المستهدفة، وذلك حتى تكون هذه القناة فاعلة وتحقق أهدافها بكفاءة وكفاية، ومتغيرات السوق المؤثرة في الإختيار هي:

◆ نوع السوق: بما أن السلوك الشرائي للمستهلكين النهائيين يختلف عنه في حالة المشتري الصناعي، فإنه من الطبيعي استخدام قنوات تسويق مختلفة لخدمة كلا الطرفين، فتجار التجزئة بالتحديد وجدوا لخدمة المستهلك النهائي، لذلك يصعب وجودهم في قناة تسويق السلع الصناعية، وعليه فقد تكون قناة التسويق للسوق

(١) محمد عبيدات وهاني الضمور (١٩٩٨)، الاتجاهات الحديثة في ادارة المنشآت التسويقية،

مؤسسة دار المعالي للنشر والتوزيع، عمان).

المؤسسي مباشرة أو غير مباشرة قصيرة كما أسلفنا، بينما في حالة المستهلك النهائي، كما لاحظنا عند الحديث عن توزيع السلع الاستهلاكية فهي غير مباشرة كما قد تكون طويلة.

◆ 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 الوسطاء.

◆ التركيز الجغرافي للسوق: في تركيز العملاء في منطقة واحدة يمكن الاتصال بهم مباشرة عن طريق رجال البيع خاصة في حالة السلع الصناعية، والعكس كلما كان العملاء منتشرين جغرافيا فإن بالإمكان استخدام الوسطاء.

◆ حجم الطلبية: منتجو المواد الغذائية يميلون للاتصال مباشرة مع محلات التجزئة كبيرة الحجم والتي تشتري كميات كبيرة، بينما في حالة محلات التجزئة صغيرة الحجم والتي تشتري بكميات قليلة يمكن استخدام تجار الجملة أو أي وسيط آخر.

◆ عادات الشراء: تتأثر مسالك التوزيع برغبات وعادات المستهلك أو المستخدم الصناعي الشرائية ومدى استعدادهم لبذل الجهود في الشراء، فمثلا بعض المستهلكين يفضلون الاتصال مباشرة مع رجال البيع التابعين للشركة.

◆ حجم السوق: إذا كان حجم السوق صغيرا فإن ذلك لا يتطلب استخدام وسطاء، أو حلقة توزيعية طويلة، لأن المشروع بإمكانه استخدام قوته البيعية في الاتصال بالمستهلكين والبيع المباشر لهم، كما يحدث عادة في حالة السلع الصناعية، وخاصة إذا كان استعمال السلعة محصورا في عدد من الصناعات، أما إذا كان السوق كبيرا فإن ذلك يتطلب استخدام وسطاء كما يحدث عادة في حالة السلع الاستهلاكية وخاصة السلع سهلة المنال.

(٢) الاعتبارات الخاصة بالمنتج

هناك العديد من المتغيرات المرتبطة بالمنتج تؤثر في اختيار قناة التسويق، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

◆ **قيمة الوحدة:** فالسعر المرتبط بالوحدة من المنتج يؤثر في حجم الإيرادات التي يمكن أن تتحقق عن طريق قناة التسويق، فالمنتجات ذات القيمة المنخفضة على وحداتها (سعر منخفض) توزع من خلال قناة تسويق طويلة أي من خلال عدد كبير من الوسطاء. على العكس من ذلك المنتجات ذات القيمة المرتفعة على وحداتها توزع من خلال قناة قصيرة أو مباشرة. هناك استثناء على السلع المنخفضة القيمة على وحداتها، ففي حالة شراء كميات كبيرة في المرة الواحدة من قبل العميل فيمكن ان تكون قناة التسويق أقصر واقتصادية أكثر.

◆ **القابلية للتلف:** بعض المنتجات حساسة لظروف النقل والطقس مثل المنتجات الزراعية الطازجة، والبعض الآخر حساس للموضة مثل الملابس، مثل هذه المنتجات توزع بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ولكن أقصر ما تكون وذلك للمحافظة على حساسية هذه المنتجات.

◆ **الحجم والوزن:** إذا كان حجم السلعة ووزنها كبيراً، فإن من الضروري توصيلها مباشرة إلى المستعمل الصناعي أو تاجر التجزئة، أي يتطلب الأمر حلقات تسويقية قصيرة والعكس صحيح.

◆ **الطبيعة الفنية للمنتج:** فالمنتجات الصناعية ذات الطبيعة الفنية المعقدة توزع بصورة مباشرة على المستخدم النهائي لها، لذلك يكون رجال البيع هم الأنسب في هذه الحالة وليس تجار الجملة، أما في حالة المنتجات الاستهلاكية فالوضع مختلف إذ تعتمد الطبيعة الفنية على نوع المنتج، فمثلاً السلع سهلة المنال في العادة -كالمواد الغذائية- توزع بصورة غير مباشرة، بينما بعض السلع

التسويقية مثل الأجهزة الكهربائية قد توزع مباشرة أو عن طريق أقصر الحلقات التوزيعية.... إلخ.

◆ **السلع المنتجة حسب الطلب:** إذا كانت السلعة يتم إنتاجها حسب طلب العميل فإنه من المستحيل أن توزع مباشرة إلى المستهلك النهائي أو المستخدم الصناعي، لأن العميل هو الذي يتصل بالمنتج مباشرة، ولكن هناك استثناءات فصناعة الأثاث توزع عن طريق تجار التجزئة، إذ يحتفظون بالرسوم والكتالوجات التي يختار منها المستهلك ما يريده أو تكون لديهم عينات من الإنتاج للعرض يختار منها العميل، ثم يتم تصنيع طلبه بعد ذلك.

◆ **مدى التوسع في خط المنتجات:** يتأثر اختيار المنتج لطرق التسويق بمدى التوسع الذي يمليه خط منتجاته، فكلما توسع المنتج في خط منتجاته كان بإمكانه استخدام مسالك توزيع قصيرة.

(٣) الاعتبارات الخاصة بالوسطاء

◆ **الخدمات المقدمة من الوسطاء:** فالمنتج يختار الوسيط الذي يستطيع تقديم خدمات تسويقية له، لأن المنتج لا يستطيع تقديمها أو ربما لأنها غير مجدية اقتصادياً بالنسبة له.

◆ **توفر الوسيط المرغوب:** فالوسيط المرغوب من قبل المنتج قد لا يكون موجوداً، وذلك إما لأن هذا الوسيط يتعامل مع المنافسين لهذا المنتج، أو أن هذا الوسيط لا يستطيع المجازفة بإضافة خط منتجات جديد.

◆ **إتجاهات ومواقف الوسطاء تجاه سياسات المنتج:** في بعض الأحيان نجد أن حرية المنتجين في اختيار قناة تسويق مفيدة، وذلك لأنهم يتبعون سياسات تسويقية ليست مقبولة لدى بعض الوسطاء. فبعض تجار التجزئة أو تجار الجملة، على سبيل المثال، يهتمون في التعامل مع منتجات خط معين إذا ضمنوا

(٥) الاعتبارات الخاصة بالبيئة

- ◆ خصائص المنافسين: فاختيار قناة التوزيع يتأثر لحد ما بخصائص المنافسين، فالمنتج القوي يمكن أن ينافس منافذ توزيع أخرى تقوم تقريبا ببيع السلعة نفسها أو تحاول استخدام قنوات تسويقية مخالفة لمنافستها وتحقق لها أهداف أفضل.
- ◆ عوامل اقتصادية: عندما تكون ظروف الاقتصاد تتسم بالكساد، فإن المنتجين ستكون لديهم الرغبة في توصيل منتجاتهم إلى السوق بصورة اقتصادية، وهذا يعني استخدام قنوات قصيرة.
- ◆ التشريعات والسياسات الحكومية: بعض الدول تفرض سياسات معينة على المنتجين عند توزيع سلع معينة خوفا من الاحتكار أو منعها في السوق المحلي أو لأسباب صحية أو أمنية، كما قد تمنعها من اختيار قنواتها التوزيعية كالاشتراط مثلا أن يكون التصدير للأسواق الخارجية عن طرق مكاتب حكومية فقط..... وهكذا.

أن هذه المنتجات لن تكون معروضة لدى مؤسسات منافسة لهم - على نفس مستوى التوزيع - ضمن المنطقة الجغرافية الموجودين فيها.

(٤) الاعتبارات الخاصة بالشركة

- قبل اختيار قناة التوزيع الملائمة للمنتج، على المسؤولين في الشركة تحليل ودراسة تلك المتغيرات المرتبطة بوضع الشركة نفسها، مثل:
- ◆ الرغبة في الرقابة على قناة التوزيع: بعض المنتجين يطورون قناة تسويق قصيرة لأنهم يرغبون في الرقابة والسيطرة على توزيع منتجاتهم، حتى في حالة (التي لا تكون التوزيع المباشرة بحقوق درجة من الرقابة أفضل من التوزيع غير المباشر، مع ذلك الرقابة والسيطرة على القناة التوزيعية). فإن المنتجين يحققون فوائد متعددة منها ما هو مرتبط بالترويج لبناء سمعة للمنتجات أو المحافظة عليها، أو للرقابة على أسعار التجزئة..... إلخ.
 - ◆ الخدمات المقدمة من البائعين: بعض المنتجين يعتمدون في قرار اختيار قناة التسويق على قدراتهم التي من خلالها يستطيعون تأدية الوظائف التوزيعية والمطلوبة من الوسطاء، فعلى سبيل المثال، عادة لا يميل تجار التجزئة إلى شراء كميات كبيرة من منتجات معينة ووضعها على الرفوف أو في المخازن ما لم يضمّنوا قيام المنتجين بحملات ترويجية مكثفة على هذه المنتجات.
 - ◆ القدرة الإدارية: قرار اختيار قناة التسويق يتأثر بالخبرات التسويقية والقدرات الإدارية للشركة، لذلك تجد بعض المنتجين والذين لا يعرفون كيف يقومون بالتوزيع know-how وتتقصبهم الخبرة التسويقية يجذبون التعامل مع الوسطاء.
 - ◆ الموارد المالية: فالمشروعات ذات القدرات المالية الكبيرة تميل، لأن تؤسس لنفسها قناة توزيع تمتلكها، وذلك من خلال تطوير قوة بيعية خاصة بها، Sales force بعكس المشروعات التي تنقصها الموارد المالية فهي تميل للاعتماد على الوسطاء في التوزيع.

الفصل الثاني

تحليل بيئة القناة التسويقية

- تمهيد.
- علاقة البيئة بالقناة التسويقية.
- البيئة الديموغرافية.
- موارد المستهلكين وتغيرها.
- البيئة الحضارية والاجتماعية.
- البيئة التكنولوجية.
- البيئة التنافسية.
- البيئة القانونية والسياسية.
- البيئة الاقتصادية.

الفصل الثالث

تخطيط القنوات التسويقية

مَهَيِّدًا

يعتبر التخطيط للقناة التسويقية، الخطوة الأولى في عملية نقل السلعة من المنتج الى المستهلك؛ إذ لا يمكن أن يكون تصميم القناة واختيار أعضائها ذا معنى إلا إذا حدث في محيط الأسواق التي يأمل المصمم في خدمتها، وتصبح هذه الحقيقة أساسية سواء أكننا نراعي قرارات المنتج بالنسبة للوسيط أو العكس.

إن وظيفة التخطيط للقناة تلزم المنتج (البائع) بأن يقرر أي طرق الوصول إلى الأسواق التي يود أن يخدم أكثر ربحية وفعالية، وهذا يتطلب معرفة ومعلومات سابقة عن حاجات المستهلك، والمكان الذي يقوم بالشراء منه، ولماذا يقوم بالشراء من منافذ معينة، والوقت الذي يقوم فيه بالشراء، والطريقة التي يشتري بها، ومثل هذا القرار ممكن في حالة فهم سلوك المستهلك.

وهناك ميزة مهمة في دراسة سلوك المستهلك، لها علاقة باتخاذ القرارات ضمن القناة، وهي تحديد مستويات الخدمات المرغوبة من قبل المستهلك، ففي حالة التحقق من أن المستهلك في السوق المستهدف يرغب في مستويات خدمة عالية، وكان على استعداد أن يتخلى عن الخدمات مقابل أسعار متدنية، فمن الممكن عندها ان نضع عددا من البدائل التصحيحية للقناة التي يمكن أن تحقق الطلب.

وفي نهاية قراءة هذا الفصل ينبغي لنا أن نكون قادرين على الإلمام بما يلي:

- ١- كيفية تطوير استراتيجية القناة التسويقية وتخطيطها.
- ٢- القيود الأساسية على تطوير استراتيجية القناة التسويقية.

الفصل الثالث

تخطيط القنوات التسويقية

- تمهيد.
- تطوير استراتيجية القناة التسويقية.
- طرق تقييم قنوات التوزيع البديلة.
- اختيار أعضاء قناة محددين.
- قيود أساسية على استراتيجية القناة التسويقية.

تطوير استراتيجية القناة التسويقية

إن استراتيجية القناة التسويقية يجب أن تستمد من أهداف القناة، وهذه بالتالي مستمدة من تحليل مستويات محصلة الخدمات المرغوب فيها من قبل المستهلكين وأهداف الإدارة للمنشأة ككل على المدى الطويل، واختيار القناة بمجرد إنجازه له علاقة نسبية بالقرارات التسويقية الأخرى وطبيعة التخطيط للمدى الطويل وبصورة أخرى إحداث تغيير في القناة التوزيعية عمل غير متكرر الحدوث وفي معظم الأحيان ذا خطورة كبيرة (1).

من المعروف أن المنشأة تقوم بالتعديلات من حين لآخر ولكن القرار بإجراء تغيير كلي في معظم الأحيان يحتاج إلى موافقة الإدارة العليا في الشركة، لأن القرارات المتعلقة بالقناة تكون ذات تكلفة عالية ومعقدة وذات مدى طويل، والتزامات غير قابلة للنقض بسهولة، ومن هنا فالتغيير في القناة قد يمس شخصية المنشأة ككل، بالإضافة إلى الطريقة التي قد تلاحظ بها هذه المنشأة.

إن الأهداف المحددة للقناة يجب أن توضع على أساس كمية الخدمات الواجب توافرها لتخطيط السوق المستهدف، ومن المعروف أن هناك أكثر من سوق مستهدفة وذلك يتطلب أكثر من قناة توزيعية؛ لذلك تجد أن المنشأة نفسها تتعامل مع أكثر من قناة توزيعية أو مع عدة قنوات توزيعية في آن واحد، وكل واحدة منها تتطلب مستويات مختلفة من الخدمات، وفي الوقت الحالي أصبح استخدام قناة توزيعية واحدة نادر الحدوث، خاصة إذا كان الأمر يتعلق بالسلع الاستهلاكية.

وبمجرد الانتهاء من وضع الأهداف على أساس كمية الخدمات يمكن أن نحول بنظرنا إلى نوعين من الاستراتيجيات المهمة: الأولى تتعلق بمدى التغطية السوقية المطلوبة، بالإضافة إلى مدى الدعم المتوقع من تبني استراتيجيات تغطية مختلفة. أما الثانية فمتعلقة بالملكية، ويقصد بها مدى رغبة أو حاجة الشركة لامتلاك كل منافذ التوزيع أو جزء منها، وذلك لتأمين المستوى المطلوب من الخدمات مع الأخذ بعين الاعتبار تكلفة امتلاك القناة، بالإضافة إلى مدى التغطية والدعم المطلوب.

شكل رقم (1)

خطوات عملية التخطيط للقناة التسويقية

الخطوة الأولى: تحليل حاجات المستهلك للخدمات.

الخطوة الثانية: تعيين أهداف القناة على ضوء العائد المتوقع من تقديم الخدمات.

الخطوة الثالثة: وضع استراتيجية القناة على أساس:

أ- مدى التغطية السوقية.

ب- مدى الكثافة التوزيعية

ج- مدى الدعم المطلوب من القناة.

الخطوة الرابعة: اختيار القناة المناسبة من بين البدائل المتاحة.

(1) Robert, E. Weigand, (1977) "Fit Products and Channel to Your Market". Harvard Business Review. Vol. 55 (Jan-Feb) P. 95-105.

أولاً: التغطية والكثافة والدعم:

تغطية السوق، وكثافة التوزيع، والدعم المطلوب عناصر مهمة في استراتيجية القناة، لأنها تقيس مدى تحقيق المنشأة لأهدافها، والمقصود هنا عدد المنافذ الواجب توافرها في منطقة جغرافية معينة، والقدر المتوقع من كل منها واللازم لخدمة المستهلكين في تلك المناطق (٢).

وهناك ثلاث استراتيجيات أساسية لعملية التوزيع وهي مصنفة على أساس كثافتها في: (٣)

١- التوزيع الشامل (الكثيف) **Intensive distribution**: ويقصد به توفير السلعة أو الخدمة في أكبر عدد ممكن من منافذ التوزيع، وتصلح هذه الاستراتيجية لتوزيع السلع الميسرة الواسعة الانتشار، والتي يرغب المستهلك في الحصول عليها بأقل جهد ووقت ممكنين، ويمكن استخدام آلات البيع، ومتاجر التجزئة الصغيرة لخدمة هذا الغرض.

٢- التوزيع الانتقائي **Selective distribution**: وتعني بهذا النوع من التوزيع توفير السلعة في متاجر (أو منافذ توزيعية) قليلة ومنتقاة من بين بدائل عدة. ويتم اختيار المنافذ المرغوبة على أساس معايير معينة مثل: سمعة الموزع، وقدرته على خدمة السلعة، أو التزامه بالسعر المحدد من قبل المنتج، وتصلح هذه الاستراتيجية بشكل عام لسلع التسوق، أو السلع التخصصية في بعض الحالات.

(٢) Louis, P. Bucklin, (1983) "Retail Strategy and the Classification of Consumer Goods Journal of Marketing, Vol. 23 (Jan) P. 50-55.

(٣) لمزيد من التفصيل حول هذه الاستراتيجيات ارجع الى الفصل الاول في هذا الكتاب.

٣- التوزيع المحصور **Exclusive distribution**: ويشير هذا النوع من الاستراتيجيات الى اختيار موزع أو وكيل وحيد في كل منطقة جغرافية، يرغب المنتج فيها والتعامل معها، ويتم هذا الاختيار نتيجة تأكيد المنتج من جهد الموزع، وقوته، وسمعته في السوق، وقد يتم التعامل مع هذا الموزع (الوكيل) عن طريق عقد قانوني ملزم لكلا الطرفين، فيلتزم المنتج بإعطاء الحق للموزع في بيع سلعته في منطقته الجغرافية، بينما يلتزم الموزع بتنفيذ بنود الاتفاقية، واتباع التوصيات الخاصة بالأسعار والترويج والإعلان والمحافظة على مستوى معين من المخزون، وتصلح هذه الاستراتيجيات بشكل عام للسلع التخصصية، وأحياناً لسلع التسوق.

ثانياً: الملكية

إن أحد عناصر استراتيجية القناة هو تحديد لأي مدى تستطيع شركة ما تقسيم العمل مع أشياء أخرى في محاولتها للتأكيد على توصيل مستوى خدمات مناسبة. وأن أي اختيار استراتيجي أساسي ينطوي على استخدام وسطاء معتمدين أو منتجات بشكل مواز للتكامل العمودي، والبيع الكلي، أو وظائف التجزئة في البيع.

ولكن باستخدام نظام التكامل الأفقي فإن عملية التحكم في القناة تستنتج من خلال التنظيم الداخلي والمراقبة، وكذلك فإن التكامل الأفقي يعد من الوسائل الفعالة لضمان تنسيق متزايد وتكامل للجهد، وأيضاً التزام متزايد للقناة، ولكن عند دراسة نظم التسويق العمودية المتعاضدة يتضح أن التكامل الأفقي عملية مكلفة وتحتوي على بعض الأتحرافات وأقلها عدم المرونة (البيروقراطية)، ولهذا قد لا تكون مفضلة في ظروف واسعة ومتنوعة.

٢- التكامل الرأسي Vertical Integration

يتم التكامل الرأسي بين المؤسسات التوزيعية حين تقوم إحدى هذه المؤسسات بالاندماج مع مؤسسات أخرى، في مستويات مختلفة في القناة، فلو اندمج تاجر التجزئة مع تاجر الجملة أو المنتج تحت إدارة واحدة، فالنتيجة هي تكامل رأسي، ويحصل تكامل كلي إذا اندمجت جميع المؤسسات من المنتج إلى تاجر التجزئة، وهذا التكامل الرأسي الكلي يهدف إلى تعزيز الرقابة على جميع الوظائف والنشاطات، ابتداء من وظيفة الإنتاج إلى وظيفة إيصال السلعة للمشتري، وخير مثال على هذا التكامل الرأسي الكامل ما تطبقه شركة موبيل أويل للبتترول - حيث تمتلك آبارا للنفط، ووسائل للشحن ومصافي للبتترول، ومحطات لتوزيع البتترول للمشتريين النهائيين.

ولقد أثبت التكامل الرأسي فعاليته، وذلك لتظافر جهود المؤسسات المختلفة في جميع المستويات في القناة، ويمكن التمييز بين ثلاثة من نظم التكامل الرأسي (Vertical Marketing System) (VMS)

١- التكامل الرأسي الكامل (التملكي) Corporate (VMS)

٢- التكامل الرأسي التعاقدية Contractual (VMS)

٣- التكامل الرأسي المدار Administered (VMS)

وسنلقي فيما يلي الضوء على كل نوع من هذه الأنواع:

(١) التكامل الرأسي الكامل (التملكي) Corporate VMS

ويتم هذا النوع من التكامل عن طريق امتلاك المنتج لمؤسسات التوزيع (من جملة وتجزئة)، ليضمن إيصال السلع إلى المستهلك بنفس الموصفات، والخدمة التي يرغب فيها، وبالتالي، تحقيق رقابة تامة على عمليات التوزيع

وعلى الوجه الآخر، فإن الارتباط مع رجال أعمال مستقلين كشركاء وقناة أصعب بكثير من وجهة نظر إدارية بالمقارنة مع امتلاك نظام ذاتي، وذلك لوجود أهداف متباينة وتوقعات، مما قد يجلب مشاكل في التنسيق والمراقبة، وعلى ذلك فإن الإدارة المتكاملة بشكل غير أفقي تسمح للمزودين أو الوسطاء بالتركيز على النشاطات ضمن نطاق خبراتهم المحددة.

التكامل في قنوات التوزيع Channel Integration

يقصد بالتكامل اندماج (أو ارتباط) المؤسسة (عضو قناة التوزيع)، مع مؤسسة أخرى في القناة نفسها، وتحت إدارة واحدة، وقد يكون هذا التكامل أفقياً أو رأسيًا. (٥)

١- التكامل الأفقي Horizontal Integration

يتم التكامل الأفقي بين المؤسسات التوزيعية حين تقوم إحدى المؤسسات بالاندماج (أو الارتباط) بمؤسسة أخرى مشابهة لها في نوع النشاط، وعلى نفس مستوى التوزيع الذي تقوم به، فإذا اندمج تاجر تجزئة مع تاجر تجزئة آخر يقوم بالنشاط الاقتصادي نفسه، أو اندمج تاجر جملة مع تاجر جملة آخر مشابه له في النشاط الذي يقوم به، فكلتا العملين يعتبر تكاملاً أفقياً.

والحقيقة أن التكامل الأفقي يحقق مزايا عديدة أهمها تحقيق الكفاءة في التوزيع، وتحقيق وفورات اقتصادية في الإعلان والبحوث التسويقية، وتوظيف أشخاص متخصصين، والاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم في المجال.

(٥) Kotler, P. (1997), Ibid.

والنشاطات التسويقية المختلفة الأخرى، ولكن من مساوئ هذا النظام ارتفاع تكلفته، فقد لا تستطيع المؤسسة تحمل القيام به إلا تلك المؤسسات ذات الموارد الاقتصادية الكبيرة.

(٢) التكامل الرأسي التعاقدى Contractual VMS

يتم التكامل التعاقدى عن طريق الاتفاق كتابية على توزيع النشاطات التسويقية بين أطراف التعاقد التكاملية، ويكون كل طرف ملزماً من الناحية القانونية بتنفيذ بنود الاتفاق: أي تنفيذ النشاطات التسويقية التي تم الاتفاق عليها، ويشمل هذا النوع من التكامل النماذج التالية:

أ- المجموعة التطوعية Voluntary Group

يقوم تاجر الجملة في هذه الحالة بالاتفاق مع مجموعة من تجار التجزئة لتزويدهم بما يحتاجونه من السلع بأسعار مناسبة، وذلك مقابل التزام تجار التجزئة بشراء كمية معينة من هذه السلع.

ويحقق كلا الطرفين في هذا الاتفاق فوائد معينة، فتاجر الجملة يستطيع أن يضمن بيع كمية من مخزونه، بينما يستفيد تاجر التجزئة من ذلك بحصوله على الكمية التي يرغب فيها بسعر معقول. كما يضمن توفر السلعة في الوقت المناسب دون تحمل تكاليف التخزين، هذا ويمكن لتاجر التجزئة في حالات خاصة الاستفادة من خبرة تاجر الجملة في الإدارة ومعرفة السوق.

ب- المجموعة التعاونية Cooperative Group

وهنا، يتفق مجموعة من تجار التجزئة على إنشاء مؤسسة تعاونية ذات وظائف تشبه وظائف تاجر الجملة، ويشرف تجار التجزئة على نشاطات هذه المؤسسة بصفتهم مالكيها، وتقوم المؤسسة بشراء كميات كبيرة من السلع لتكون

متيسرة لأعضائها، ولغير أعضائها أيضاً، أما الأرباح التي تحققها، فتوزع على الأعضاء بنسبة مشترياتهم منها.

ومرة أخرى نقول إن غير الأعضاء يستطيعون التعامل مع هذه المؤسسة مع عدم تمتعهم بأية حقوق في الحصول على الأرباح.

ج- حق الامتياز Franchise

وبموجب هذا النموذج التعاقدى بين المنتج والموزع يسمح للطرف الثاني (الموزع) باستخدام اسم الطرف الأول (المنتج) للقيام بالأعمال التجارية. وقد يحصل الموزع على الحق بتوزيع السلعة جاهزة كما تأتيه من المنتج، أو قد يقوم هو بنفسه بإنتاجها حسب مواصفات يحصل عليها من المنتج الرئيسي.

والحقيقة أن كلا الطرفين (المنتج والموزع) يستفيد من هذا العقد أو الاتفاقية، ويرتب مجموعة من الواجبات بالنسبة لكل منهما .

جدول (٢)

واجبات المنتج اتجاه الموزع

- * منح حق استخدام اسم المؤسسة أو الماركة التجارية.
- * تقديم السلعة جاهزة أو تقديم مواصفات تصنيعها.
- * حق استخدام التصميم المعماري للمحل.
- * تقديم المساعدات المتعلقة باستخدام النظم المحاسبية.
- * تقديم الاستشارات الإدارية.
- * تقديم الدعم الدعائي والإعلاني.

جدول (٣)

واجبات الموزع اتجاه المنتج

- * دفع الرسوم مقابل استخدام الاسم أو الماركة التجارية.
- * تقديم رأس المال الضروري لإنشاء المحل التجاري.
- * تقديم الإدارة المحلية.
- * التقيد بشروط العمل حسب المواصفات والإجراءات المتفق عليها.

(٣) التكامل الرأسي الإداري Administered VMS

وفي ظل هذا النوع من التكامل يتم تنسيق النشاطات التسويقية بين أطراف التكامل من خلال برامج محددة يتم تطويرها من قبل المنتج أو من قبل أعضاء القناة، ولا يوجد في هذا النوع من القنوات أي تنظيم رسمي. إلا أن الأعضاء يتفقون بطريقة غير رسمية (جنتمان) على برنامج توزيعي محدد يخدم أهدافهم.

ويتقاسم الأعضاء النشاطات التسويقية التي سيقومون بها طواعية ودون إلزام. ولكي تؤدي القناة التوزيعية في ظل التكامل الإداري مهامها بنجاح، يتعين على الأعضاء التعاون إلى مدى كبير، ونقصد بالتعاون: التخطيط معاً، ووضع نظام اتصال جيد وفعال، والتنسيق بين أعمالهم.

ثالثاً: اختيار بدائل منافذ التوزيع

على المدير التسويقي مسؤولية التقرير في أي الخطوط أو الطرق يجب على الشركة أن تتبع لجعل سلعتها أو خدماتها تحت الطلب للمستهلك النهائي، وذلك بمجرد وضع أهداف القناة وعزل المسائل المتعلقة باستراتيجية القناة، كالملكية،

مدى الدعم، ومدى التغطية، ولأن المنشأة نادراً ما تقيد بطريقة واحدة للوصول إلى الأسواق أو الحصول على المخزون يلزم الإجابة على السؤال التالي:

كيف يستطيع المدراء أن يتوصلوا إلى قرار حكيم في مسألة أي القنوات يجب أن يستخدموا؟

وللإجابة على هذا السؤال وضع فيليب كوتلر^(١) (Philip Kotler) عدة اقتراحات مختلفة لعملية اختيار القنوات وهذه الاقتراحات تضمنت مثالا عملياً توضيحاً قام هو بتطويره.

مثال تطبيقي (٢)

منتج مواد كيميائية يواجه انخفاضاً في الأرباح يود أن يسوق سلعة جديدة يمكن أن تستعمل لقتل الجراثيم في برك السباحة، وهذه السلعة تعد انطلاقة مهمة من خط المنتجات الحالية، لأن الشركة لم تقم من قبل بالتسويق للمستهلكين مباشرة، إضافة إلى أن القنوات الحالية بعيدة عن كونها مثالية لطرف سوق برك السباحة.

الخطوة الأولى: تتضمن عملية تحديد نوع الوسطاء المراد اختيارهم للوصول إلى السوق المستهدف وتصنيف الطرق البديلة التي من خلالها يمكن لمالك برك السباحة شراء هذه السلعة، وكمثال على ذلك فإن مالك بركة السباحة يستطيع أن يحصل على السلعة من المحلات التالية:

١- منافذ التجزئة التقليدية مثل محلات العقاقير.

٢- تجار التجزئة المتخصصين في معدات برك السباحة.

٣- شركات خدمة برك السباحة.

(١) Kotler, P. (1971) Marketing Decision Making, A Model Building Approach, (Rinehart & Winston, NY) P. 290.

٤- متاجر التجزئة الكبيرة مثل محلات الاقسام وبيوت الخصم.

٥- شركات البيع بواسطة البريد.

تود الإدارة أن تقدر بعض الأمور الهامة والمتعلقة بهذه السلعة وهي:

- تحديد نسبة حجم المبيعات المراد تحقيقها من خلال المنافذ المتوقعة.

- تحديد نسبة النمو ونسبة الأرباح لهذه المنافذ.

كما تود الإدارة التعرف من خلال مالكي برك السباحة على القيم التي

يعطيها هؤلاء المالكين للأمور التالية: السعر، الملاءمة، وفعالية السلعة والتغليف.

وذلك لتقدير الموقف النسبي لمختلف المنافذ عن طريق مدى الامكانيات

المتاحة لها لتوصيل هذه المميزات، وفي هذا المثال نفترض أن الإدارة لها الخيار في استعمال واحد أو أكثر من المنافذ المتاحة.

الخطوة الثانية: تتضمن عملية التحليل للبدائل المتاحة، تحديد البدائل التي يمكن أن تستخدم للوصول إلى الأسواق المختلفة المستهدفة وهنا أمام الشركة خمسة بدائل أساسية يمكن الاختيار ما بينها لتسويق سلعتها الجديدة وهي:-

١- الموزعين الحاليين: الاستعانة بالموزعين الحاليين لتوزيع منتجاتهم الجديدة.

٢- موزعين جدد: الاستعانة بموزعين جدد يتعاملون أصلاً بمستلزمات برك السباحة.

٣- اكتساب موزعين: شراء شركات صغيرة موجودة والانتفاع من موزعيها.

٤- التوزيع عن طريق تجار الجملة: بيع السلع بالجملة إلى شركات موجودة أصلاً بالسوق ومتعامل بمستلزمات برك السباحة.

٥- التوزيع بالبريد: تغليف وتوزيع وإرسال السلع مباشرة إلى مالكي برك السباحة.

كل هذه الخيارات (البدائل) لها عيوب ونقاط قوة وحتى نكون قادرين على تقديرها بطريقة تحليلية، ومن المفيد لنا أن نذهب إلى ما وراء الخلاف على أهميتها أو عدمها.

الخطوة الثالثة: تتضمن عملية تقدير أي القنوات أفضل، أي محاولة تقييم للبدائل المتاحة.

طرق تقييم قنوات التوزيع البديلة:

إن الهدف من عملية التقييم هو التأكد من استمرار صلاحية الوسيط أو قناة التوزيع البديلة، للعمل في سلسلة توزيع سلعة المنتج، بمعنى آخر الإجابة على السؤال التالي:

أي منفذ يمكن أن يحقق أهداف التسويق طويلة الأجل؟

وللإجابة على هذا السؤال، فإن أي بديل من بدائل التوزيع يجب النظر إليه من خلال المعايير التالية:

(١) معيار السيطرة (الرقابة):

من الأسئلة الصعبة التي تواجه رجل التسويق عند اختيار طريق التوزيع ما

يلي:

◆ هل هنالك تعارض في المصالح بين الموزعين أنفسهم وبين المنتج بحيث يصعب تحقيق الرقابة عليهم؟

◆ هل هنالك تجانس في المصالح بين أعضاء القناة أو في النظام الكلي للقناة فتكون الرقابة أسهل؟

◆ هل التعامل مع منافذ التوزيع بطريقة معينة تحمل أي نوع من المشاكل القانونية.

لقد ازدادت طلبيات الموزعين في السنوات الأخيرة بصفة خاصة، بحيث يوفر عليهم ذلك القيام ببعض الخدمات التي كانت مفروضة عليهم أصلاً، وأدى ذلك إلى خلق الكثير من المشاكل التي يصعب إخضاعها للرقابة، وهناك بعض القضايا يمكن البحث فيها عند دراسة معيار السيطرة واستخدامه في تقييم قناة التوزيع ومنها

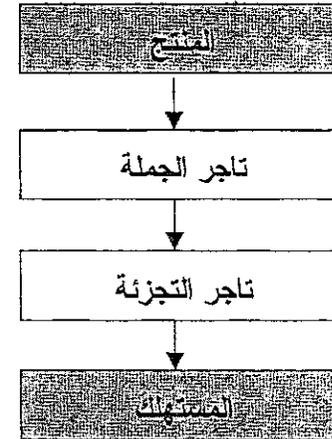
أ- العلاقات العمودية في القناة: مثال:

◆ هل تاجر الجملة متفق مع تاجر التجزئة والمنتج؟

◆ هل تاجر الجملة على علاقة سيئة مع تاجر التجزئة؟

أي نبحث في طبيعة العلاقة بين أعضاء القناة على المستويات المختلفة، هل هم متفقين أم أن بينهم خلافات بسبب اختلاف مصالحهم وأهدافهم التسويقية.

شكل (١) يبين العلاقة العمودية بين أعضاء القناة التسويقية



ب- العلاقات الأفقية: وهي على المستوى نفسه في القناة، مثال:

◆ هل هنالك اتفاق بين تاجر التجزئة على نفس مستوى قناة التوزيع ضد مصالح المنتج، أم هل هناك خلاف بين بعضهم حول مصالح مختلفة؟

◆ هل يختلف تاجر الجملة بين بعضهم بخصوص السعر الذي تباع به السلعة. أو حول المنطقة الجغرافية أو أي أمور أخرى.

ج- العلاقات بين القنوات المختلفة: تبين نوع العلاقات فيما إذا كان هناك

اختلاف أو اتفاق بين القنوات المختلفة التي تستخدم من قبل المنتج. مثال ذلك: كأن يعرض منتج منتجاته في نوعين من متاجر التجزئة يختلفان في طريقة العمل والخدمة، أحدهما يعتمد على الأسعار المخفضة والآخر يعتمد على الأسعار المميزة، وهذا، بالتالي، سيخلق مشاكل بين كلا المنفذين، لذلك كان من الأفضل تحديد الطريق أو المنفذ الذي يحقق أهداف المنشأة ويجنب الصراع في المستقبل.

د- المشاكل القانونية: هل هنالك خلافات قانونية يمكن أن تظهر إذا تم استخدام قناة توزيعية معينة، أو هل تحتوي القناة على أي شيء يمكن أن يعرض المنتج للمخالفة القانونية.

(٢) معيار التلاوم (المرونة في الحركة)

ويقصد به حرية المنتج في التكيف مع الظروف المتغيرة، فقد يختار المنتج منفذاً معيناً على فرض أنه الطريق الأمثل، ولكن بعد الدراسة قد يتضح له أن هذا المنفذ محفوف بالمخاطر، فإذا كان هذا المنفذ 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 عشر سنوات قادمة، فسوف تتقيد حريته ولن يتمكن من أن يتحول عن هذا العقد إذا وجد فرصة أفضل للتعامل مع

وكيل آخر، أو أي طريقة توزيع أخرى، وبطبيعة الحال سوف يتردد المنتج في الموافقة على شروط تربطه لأجل طويل، إلا إذا كان مستقبل الصناعة واضحا أو مستقرا والظروف السوقية مطمئنة، وهنا كلما كان المستقبل غير مؤكد فإنه من الأفضل عدم الالتزام لفترات طويلة المدى.

(٣) معيار امكانية التطبيق (القيود القانونية)

قد تتشابه الاتفاقات التي تعقد بين المنتجين، وبين الوكلاء الوحيدين مع القيود التي تفرضها الدولة لمنع الاحتكار، لذلك لا بد من النظر إلى الاعتبارات التالية:

- هل يستطيع المنتج أن يراقب جزءا مهما في السوق؟

- هل الاتفاقية المبرمة بين الطرفين (المنتجين والوكلاء) تبعد المنافسين من الحصول على نصيب من السوق؟

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

(٤) المعيار الاقتصادي

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

لكن هذه الطريقة سهلة من الناحية النظرية فقط، حيث يصعب على المنشأة أن تتنبأ بأرباحها التي يمكن أن تحصل عليها من أي منفذ من منافذ التوزيع حتى لو توفر لديها جميع الاحصاءات والمعلومات عن الوسطاء، علاوة على ذلك، فعند تقييم المنافذ البديلة يصعب الحصول على جميع المعلومات الحيوية والضرورية اللازمة لهذا الاختيار.

مثال تطبيقي (٢)

إذا كان أمام شركة ما خيار للتوزيع عن طريقين أو منفذين هما: رجال البيع لديها أو عن طريق استخدام وكلاء البيع، فكل منفذ أو قناة توزيع سيعكس حتما مستويات مختلفة من المبيعات والتكلفة، لذا يتطلب الأمر عند تطبيق المعيار الاقتصادي ما يلي:

أ- العامل الاول: دراسة فيما اذا كانت مبيعات الشركة أكثر من خلال رجال البيع أو وكلاء البيع. فالكثير من رجال التسويق يعتقدون أن رجال البيع يبيعون أكثر من وكلاء البيع لأنهم يفترضون أن لدى هؤلاء خبرة وتدريباً أفضل لبيع منتجات الشركة، وهم أكثر إحصاءاً في البيع لأن مستقبلهم يعتمد على نجاح هذه الشركة، ويعتقدون أنهم أكثر نجاحاً؛ لأن المستهلكين يفضلون التعامل معهم مباشرة، ومن وجهة نظر أخرى، يمكن لوكلاء البيع أن يحققوا مبيعات أكثر من رجال البيع، وذلك لاحتمال أن يكون لدى الوكلاء عدد أكبر من رجال البيع المتوفرين لدى الشركة، كما أن بعض الوكلاء لهم خبرة أطول في السوق، ولكن في الوقت نفسه قد لا تتوفر لدى رجال البيع هذه الخبرة مما يضطر الشركة إلى تدريبهم من جديد.

ب- العامل الثاني: هو تقدير كلفة المبيعات من كل قناة، ثم إيجاد "نقطة التعادل" أي عندما يتحقق حجم المبيعات الذي تتساوى عنده تكاليف التوزيع لكلا القناتين، ومن ذلك النقطة يمكن اختيار القناة الأفضل، والشكل التالي يوضح ذلك:

الحل:

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

١- تكاليف قناة (أ) = الراتب الاساسي السنوي + (نسبة العمولة × حجم المبيعات)

$$= 480 + 0,02 \text{ س}$$

٢- تكاليف قناة (ب) = نسبة التوزيع × حجم المبيعات

$$= 0,10 \times \text{س}$$

٣- حسب المعادلة:

$$480 + 0,02 \text{ س} = 0,10 \text{ س}$$

$$480 = 0,10 \text{ س} - 0,02 \text{ س}$$

$$\text{س} = 480 / 0,08$$

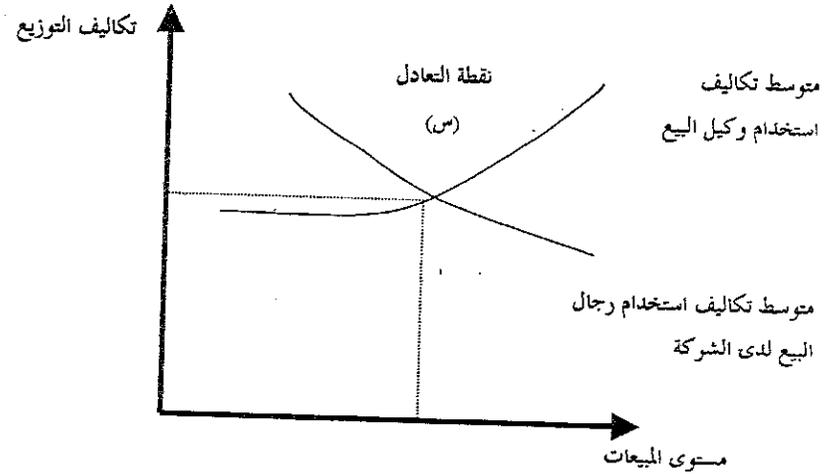
$$= 6000 \text{ دينار}$$

- عند مستوى حجم مبيعات مقداره 6000 دينار (نقطة التعادل)، يفترض أن المشروع سيقدر أي طريق ستكون الأفضل، فإذا كان يتوقع حجم مبيعات أقل من 6000 دينار سيكون من الأفضل له اختيار وكلاء البيع، والعكس صحيح.

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

$$\text{معدل إيراد القناة (أ)} = \frac{\text{إيراد قناة أ} - \text{نفقات قناة أ}}{\text{نفقات قناة أ}}$$

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



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

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

كما يمكن إيجاد نقطة التعادل عن طريق المعادلات الرياضية، فعلى فوض أن حجم المبيعات المتوقع للشركة سيكون 5000 ديناراً سنوياً، وكان رجال البيع لديها يتقاضون راتباً شهرياً مقداره 40 ديناراً، وعمولة على المبيعات 2% أما وكلاء العمولة فيتقاضون عمولة قدرها 10% من حجم المبيعات المطلوب: أي القناتين تستخدم الشركة؟ وذلك باستخدام المعادلات الرياضية.

اختيار أعضاء قناة محددین

يقول ستانتون وزميله (٧) أنه يجب على المنتج أن يختار كل وسيط بنفس
بالعناية نفسها التي يبحث بها عن العملاء المحتملين لسلعته، وذلك لأن الوسيط ما
هم إلا نوع آخر من العملاء في علاقاتهم بالمنتج.

ولاختيار أعضاء قناة محددین قام (موزر Mauser) (٨) بتطوير قائمة
تحتوي على ٢١ سؤالاً وكل واحد من هذه الاسئلة يجب أن يخمن بحذر من قبل
المنتج عند اتخاذ القرار النهائي، وهي كالتالي:

١- ما هي صفات الشخص الذي يتأسس مؤسسة الموزع؟ وهل المنشأة محترمة
وموثوق بها من قبل المجتمع؟

٢- هل لدى المؤسسة سلع أو خطوط إنتاج متعارضة؟

٣- هل لديهم الخبرة السوقية الكافية؟

٤- هل لديهم التمويل المادي الكافي؟

٥- هل يتمكنون من تحقيق وجني الأرباح؟

٦- هل لديهم المباني والتجهيزات والامكانيات التي تمكنهم من معالجة خطر
المنتجات؟

٧- هل لديهم طاقم من رجال البيع المدربين لأداء الأعمال بشكل جيد؟

٨- هل لديهم سلع أخرى تتفق وخط سلعنا؟

(٧) Stanton, W. & R. Buskirk, (1964) Management of the Sales Force, (Homewood: Richard; Irwin) P. 20.

(٨) Mauser, F. (1961), Modern Marketing Management, (McGraw Hill: NewYork) P. 338.

٩- هل لديهم برنامج تدريبي للبيع؟ وهل يسمحوا للممولى السلعة من الاشتراك في
هذا البرنامج؟

١٠- ما هو متوسط الخلفية الثقافية لموظفيهم؟

١١- هل لديهم عقلية تسويقية؟ وهل لديهم الاهتمام والقدرة على ترويج السلعة؟

١٢- هل لديهم الرغبة في تعيين موظف إداري للتركيز على خطوط السلع التابعة
لنا ويتحمل مسؤوليتها؟ ومن هو هذا الموظف وما هي مؤهلاته؟

١٣- هل يقومون بتغطية منطقتهم البيعية بشمولية؟

١٤- هل يغطون وكلاء الشراء فقط، أم هل يخرقوا هذا النطاق لخدموا
المستهلكين، المهندسين، المديرين، وفئة العاملين؟

١٥- هل يقبلون بحصة معينة؟ وهل يقدمون جهداً معقولاً للوصول إلى هذه
الحصة؟

١٦- هل يقبلون استخدام مواد الترويج التابعة لنا بتناسق مع نظامنا التسويقي؟

١٧- هل لديهم الجرأة للحصول على هوامش بيع معقولة في الأوقات الصعبة؟

١٨- هل لديهم موقع جيد لتقديم خدمات مستمرة للمستهلكين للاستمرار في
الحصول على السمعة الحسنة؟

١٩- هل يتقبلون وجود مدرائنا في المؤتمرات واللقاءات البيعية؟

٢٠- هل يسمحون لنا بالحصول على أسماء وعناوين رجال البيع الداخليين
والخارجيين التابعين لهم، وذلك لإرسال المعلومات إليهم بأقصى سرعة
ممكنة؟

٢١- إذا كان خط سلعتنا صغيرا، فهل لديهم الرغبة في تقديم هذه السلعة ودفعها للسوق؟

شروط ومسؤوليات أعضاء القناة المشاركين في التوزيع

من الشروط والمسؤوليات الواجب تحديدها والاتفاق عليها بين الأعضاء المشاركين في القناة التسويقية هي حول: (٤)

١- السلع موضع الإتجار: وهي المواد المحددة بالخط الذي سيقوم تاجر الجملة أو تاجر التجزئة بالتعامل فيه، وهذه المواد يجب أن تكون موضوعة بشكل واضح وأن يكون هناك فهم لمجال كل موزع، وذلك تجنباً لحدوث الصراع في المستقبل حول تقسيم مسؤوليات خط السلعة.

٢- فئات أو أنواع المستهلكين: لتخطي حدوث اختلال وظيفي مستقبلي يجب التوصل إلى اتفاقيات حول المسؤوليات المتعلقة بالأنواع المختلفة من المستهلكين المرغوب خدمتهم؛ وذلك لرغبة بعض الموزعين بالتعامل مع فئة معينة منهم.

٣- التغطية الجغرافية (حقوق مناطق التوزيع): من الواضح أن التغطية الجغرافية هي أحد العناصر المهمة في عملية تحديد المجالات، لذلك تكون هناك اتفاقيات حول المناطق المسموح لموزع ما أن يقوم بالتوزيع فيها، وذلك حتى لا يكون هناك أي صراع مستقبلي.

٤- التخزين: السؤال المطروح هنا من سيقوم بتحمل أعباء التخزين، والكمية المخزنة، وفي أي مكان، وتعتبر هذه نقطة مهمة، خاصة في حالة تذبذب مستويات الأسعار، فقد يتخلى الموزع عن التخزين للمنتج في حالة الكساد.

(٤) محمد عبيدات وهاني الضمور (١٩٩٨) مرجع سابق.

٥- الاسعار وشروط البيع: وهذه تحدد من الذي سيقوم بوضع الأسعار، المنتج أم الموزع، وعادة ما يكون هناك اتفاق قانوني يعطي الصلاحية لأحدهما في وضع الأسعار تجنباً لحدوث أي نوع من الصراع في المستقبل، بخصوص تحديد السعر.

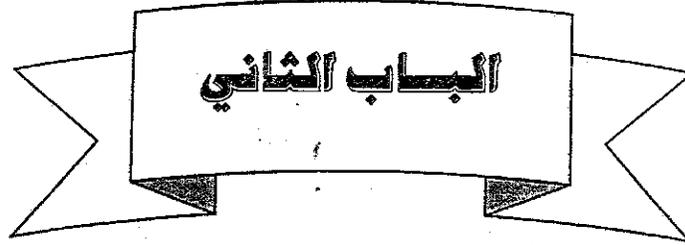
٦- حصص البيع: فالأطراف التي لها علاقة يجب أن تصل إلى اتفاق جماعي يحدد الحصص لكل منها ويحدد المكافآت أو الصعوبات لمن يتخطى أو لا يصل إلى المستوى المتفق عليه.

٧- خدمات الترويج والإعلان: تحديد على من تقع المسؤولية في تحمل أعباء إصدار الكatalوجات أو رسم وتخطيط الحملات الإعلانية، وذلك لمعرفة الالتزامات التي تقع على كل طرف.

٨- التعامل بسلعة واحدة: في بعض الحالات لا يرغب الممولون بأن يقوم الموزعون بالتعامل مع سلع تختلف عن سلعتهم، أو بسلع بديلة؛ خوفاً من التنافس، وأيضاً فقد يشترط بعض الموزعين على المنتجين عدم إعطاء حق التوزيع لموزعين آخرين في المنطقة الجغرافية نفسها التي يخدمها.

٩- المدة، شرط التجديد، الانتهاء: إذا كان التوزيع المحصور أو الانتقائي هو المرغوب، فمن الضروري أن يتفق على النقاط السابقة خطياً، وهذا العقد المعلن يجب أن يسمح بدرجة من المرونة في حالة حدوث أي وضع غير طبيعي؛ إضافة إلى ذلك يجب على الأطراف أن تتفق على مدة صلاحية العقد، وعلى كيفية إنهاء صلاحيته قبل نهايته مع الأخذ بعين الاعتبار النواحي القانونية.

هذه النقاط تخدم في معرفة التفاصيل المطلوبة لإنشاء الاستراتيجية التوزيعية الملائمة والتي سيتم الاتفاق عليها (استراتيجية التوزيع المتفق عليها).



المؤسسات التسويقية

- * الفصل الأول: المؤسسات الوظيفية: السماسرة والوكلاء.
- * الفصل الثاني: المؤسسات التجارية: منشآت تجارة الجملة.
- * الفصل الثالث: المؤسسات التجارية: منشآت تجارة التجزئة.

وهنا يجب معرفة أن الاتفاقية التي يتوصل إليها الأطراف ستخدمهم جميعاً، وبالتالي، يجب أن تقسم الفوائد والتكاليف عليهم بالتساوي.

قيود أساسية على استراتيجية القناة التسويقية

هناك عدد من القيود المفروضة في عملية تصميم القناة ووضع استراتيجيتها، وهي كما يلي:

١- حواجز الدخول: فالمنتج يواجه صعوبة في عملية تصميم المنافذ التوزيعية الملائمة لسلعته نظراً لأنها سلعة جديدة أو بديلة، والمقصود هنا وجود منتجين آخرين يتعاملون بسلعة مشابهة ربما قاموا بتغطية المنافذ التوزيعية الحالية.

٢- التكيف وفقاً للوسطاء: فالمعروف أن الوسطاء هم المؤسسات التسويقية التي تشترك في عملية تسويق السلعة، ففي عملية اختيار الوسيط على المنتج أن يأخذ بعين الاعتبار عدة أمور مثل طبيعة السلعة، خبرة الوسيط وقوته الحالية وتعمق الوسيط في التفاعل مع المستهلكين، بالإضافة إلى عددهم.

٣- خصائص المستهلك: عدد المستهلكين وحجمهم ومدى انتشارهم أو توزيعهم في مناطق جغرافية له تأثير كبير على اختيار قنوات التوزيع، فتستخدم قنوات التوزيع الطويلة في حالة توزع المستهلكين وتشتتهم، في حين تستخدم القنوات الصغيرة في حالة تركزهم.

٤- خصائص السلعة: فالسلع تكون متنوعة عادة لذلك يجب مراعاة طبيعتها وتنوعها في اختيار قنوات التوزيع، فبعضها يحتاج إلى قنوات قصيرة مباشرة، والبعض يحتاج إلى قنوات طويلة غير مباشرة.

الفصل الأول
المؤسسات الوظيفية:
السماسرة والوكلاء

- تمهيد.
- أنواع المؤسسات الوظيفية.
- أنواع السماسرة والوكلاء.
- إدارة السماسرة والوكلاء.
- تحفيز السماسرة والوكلاء.
- تقييم أعمال السماسرة والوكلاء.

الفصل الأول

المؤسسات الوظيفية:

السماسرة والوكلاء

مَهَيِّدٌ

يعدّ الوسطاء الوظيفيون جزءاً من المنظمات أو المنشآت التي تقوم بأداء مجموعة من الوظائف التسويقية، وتختلف هذه المنظمات عن المنشآت التجارية (تجارة الجملة، وتجارة التجزئة) بأنها لا تمتلك السلع موضع التعامل، ولكنها تقوم بعمليات البيع والشراء لحساب الموكل، وحتى إن كانت البضاعة في حيازتهم فإن ملكيتها تبقى بصورة دائمة بيد الموكل، وعليه فإن المعاملات التجارية المتعلقة بعمليات البيع والشراء لحساب الموكل، قد تعقد أحياناً باسم الوكيل حسب ترتيبات العقد التجاري بين الوكيل والموكل، كما يجب الإشارة إلى أن وظائف السماسرة تتعدى عملية البيع والشراء أحياناً إلى القيام بوظائف أخرى تساعد على تسهيل وتسويق السلع مثل: الإعلان، النقل، وجمع المعلومات..... إلخ، وكل هذه الخدمات والوظائف لقاء عمولة تدفع له عند إبرام عقود البيع والشراء من قبل موكله.

بعد قراءة هذا الفصل، ينبغي لنا أن نكون ملمين بما يلي :

١. أنواع المؤسسات الوظيفية.
٢. أنواع السماسرة والوكلاء.
٣. إدارة السماسرة والوكلاء.
٤. تحفيز السماسرة والوكلاء.
٥. تقييم أعمال السماسرة والوكلاء.

البيانات الواردة في الجدول رقم ١ (١) (٧٦٦) هي التي...

في ضوء ما تقدم ذكره من البيانات الواردة في الجدول رقم ١ (١) (٧٦٦)...

كما أنه يتبين من البيانات الواردة في الجدول رقم ١ (١) (٧٦٦)...

١. أنواع الوكلاء والسفراء

ويستعمل الوكلاء والسفراء في الأعمال التجارية...

الوكلاء والسفراء

البيانات الواردة في الجدول رقم ١ (١) (٧٦٦) هي التي...

في ضوء ما تقدم ذكره من البيانات الواردة في الجدول رقم ١ (١) (٧٦٦)...

كما أنه يتبين من البيانات الواردة في الجدول رقم ١ (١) (٧٦٦)...

ويستعمل الوكلاء والسفراء في الأعمال التجارية...

الوكلاء والسفراء

بخصوص الطراز وشكل المنتجات، كما أنه قد يقوم أحياناً بتمويل موكله. وهذه الخدمات التمويلية تتخذ أشكالاً متعددة، فهي إما أن تكون على شكل تقديم قروض للموكل لقاء السلع التي يقوم بإيداعها في المخازن العامة ضماناً لهذه القروض، أو على شكل كفالاته لدى البنوك التجارية أو تظهر بوالص الشحن له.

هذا ويتقاضى وكيل البيع عمولة تزيد عن تلك التي يتقاضاها السمسار الحر نظراً لتعدد الخدمات التي يقدمها، وإلضطراره في كثير من الأحيان استخدام باعة في مختلف مناطق سوق السلعة التي يتعامل بها، أما مقدار العمولة فيتوقف على نوع الوظائف والخدمات التي يقدمها، وعلى نوع السلع التي يتعامل بها، وحالة السوق التي تعمل به.

متى يستخدم وكيل البيع؟

ينتشر استخدام وكلاء البيع من قبل الموكلين الذين يتميزون بصغر حجم الإنتاج (صغار المنتجين) أو بحاجة مستمرة إلى المساعدات المالية أو إنتاج أنواع مختلفة ومحدودة من البضائع التي تحتاج إلى توزيع شامل ومنتشر، أو في حالة عدم إمكانية الموكل استخدام مندوبي البيع في توزيعهم سلعهم أو إنشاء قسم مستقل للبيع وذلك لكثرة التكاليف المطلوبة لترويج السلع.

(٣) وكيل المنتج Manufacturer's Agent

هناك أربع خصائص أساسية تميز وكيل المنتج وهي:

- أ. له علاقات تعاقدية طويلة الأجل مع المنتجين.
- ب. يتعامل في بضائع كل منتج من المنتجين المتعاقد معهم داخل حدود منطقة جغرافية مستقلة خاصة به.
- ج. يمثل منتجين غير متنافسين، ولكن يتعامل في منتجات مترابطة إلى حد كبير.
- د. يمتلك سلطة محدودة فيما يتعلق بأسعار وشروط البيع.

إن وكيل المنتج يحتل مكاناً وسطاً بين السمسار العادي ووكيل البيع، فهو يختلف عن وكيل البيع من ناحية قيامه ببيع جزء من إنتاج الموكل كما يختص بالتوزيع في منطقة محددة، ولكنه يختلف عن السمسار العادي في أن عدد موكليه محدود، وأنه يمثلهم بانتظام، وأن منطقتهم محدودة، كما أنه يبيع طبقاً لشروط يضعها موكليه، بينما يرفع السمسار العادي الأسعار لموكله لغرض البت فيها. هذا ويتقاضى وكيل المنتج عمولة تقل عن تلك التي يتقاضاها وكيل البيع، وذلك لقيامه بتقديم خدمات محدودة، كما أن وكيل المنتج نادراً ما يقوم بتمويل موكله ومدّ علاقته بالإئتمانات ووظيفة تحصيل الديون بينما يقوم وكيل البيع بتأدية مثل هذه الخدمات.

متى يستخدم وكيل المنتج؟

أ. حينما يكون مركز الإنتاج بعيداً عن الأسواق الاستهلاكية بحيث يتعذر على المنتج الإشراف والسيطرة التامة على عمليات البيع، وبالتالي الإقتصاد في التكاليف.

ب. حينما تقوم بعض الشركات الجديدة بالإنتاج أو حينما تقدم المؤسسات الحالية منتجاً جديداً في أسواق أخرى وتكون بحاجة لتسويق وتوزيع منتجاتها، وذلك يضعف خبرتها في السوق أو لشهرة الوكيل وخبرته.

ج. حينما تقوم بعض الشركات حديثة العهد بالإنتاج أو حتى قيام بعض الشركات الحالية (القديمة) بإنتاج سلع جديدة لم تحز بعد علامتها التجارية على الشهرة في الأسواق التجارية، فيفضل استخدام وكيل المنتج لما له من شهرة تجارية عالية في المنطقة التي يعمل بها (know - how).

د. بسبب التشتت الجغرافي للعملاء، يكون من الصعب على المنتج استخدام مندوبي البيع التابعين له في توزيع البضائع بسبب ارتفاع التكاليف المطلوبة وكذلك الجهد والوقت المبذولين.

(٤) وكيل الشراء Purchase Agent

يعدّ وكيل الشراء رجل أعمال مستقل يقوم بإتمام وظيفة الشراء لحساب عملائه تحت إشرافهم ورقابتهم^(٥)، فهو يقوم بمدّهم بكافة المعلومات الخاصة بالبضائع المطلوبة من حيث مدى توافرها في الأسواق، ومصادر إنتاجها (مورديها)، وأسعارها، ومعلومات أخرى. حيث يُعدّ أحياناً بمثابة إدارة مشتريات لبعض المنشآت خاصة صغيرة الحجم منها، ويختلف وكيل الشراء عن بقية الوسطاء في أنه يمثل المشتري فقط. كما أنه يختلف عن السمسار العادي من حيث استمرار علاقته مع موكله والقائمة على أساس عقد طويل الأجل، هذا وقد يقتصر عمله على التفاوض في عقود الشراء، أو قد يقوم بوظائف تسويقية أخرى إلى وظيفة الشراء، كتخزين السلع التي يتعامل بها، واستلامها، وفحصها، وشحنها، ويتقاضى وكيل الشراء مكافأته على شكل عمولة أو على أساس راتب شهري.

متى يستخدم وكيل الشراء؟

أ. حينما يكون المشترون الصغار وخاصة البعيدون عن الأسواق الكبيرة غير قادرين على الاحتفاظ باتصالات مستمرة مع السوق، بالإضافة إلى حاجتهم لمن يمدّهم بمعلومات عن الأسعار السائدة في السوق، أو للتمييز بين الأنواع المتشابهة، فقد يفضل استخدام وكلاء الشراء ذوي الخبرة الواسعة بالأسواق وبالسلع موضع التعامل.

ب. تستخدم المنشآت التجارية (متاجر التجزئة، متاجر الجملة) التي تحتاج إلى عدد كبير من السلع المتنوعة من مصادر مختلفة وكلاء الشراء، حيث يستطيع وكيل الشراء عن طريق تجميع طلبات موكله المتعددة بأن يحقق وفورات اقتصادية متعددة تتعلق بالحصول على أسعار أفضل من تلك التي يمكن لأي عميل أن يحصل عليها وحده.

(٥) محمد حسين أصغر (١٩٧٦)، أسس التسويق الحديث (الجامعة المستنصرية).

ثانياً: شركات البيع بالمزاد العلني Auction Companies: المزادات العلنية هي محلات للبيع والتخزين المؤقت، تقوم بعملية البيع علناً أمام عدد كبير من المشترين ونيابة عن البائع، حيث يقوم المشتري بالمزايدة على السلعة المعروضة، ويشترى السلعة من يدفع أعلى سعر، إلا أن للبائع حق الرفض أو القبول لعقد الصفقة موضع التعامل. وهناك نوعان من المزادات:

- أ. المزادات المنظمة: وهي المزادات الدائمة المتخصصة ببيع سلع معينة، كالمزادات التي تحدث في سوق الخضار والفواكه.... إلخ.
- ب. المزادات غير المنظمة: وهي المزادات المؤقتة التي تعقد لبيع سلعة معينة من فترة لأخرى، ومنها المزادات التي تعقد لبيع السيارات والآلات.... إلخ مثل (حراج السيارات).

أهم الوظائف التي تؤديها المزادات العلنية:

- أ. وظيفة التخزين: حيث تتطلب هذه الوظيفة القيام بعمليات تصنيف وترتيب البضائع وذلك لإعدادها لغرض التخزين.
- ب. وظيفة البيع: إن من أهم أعمال المزادات العلنية هو بيع البضائع لحساب موكلهم، لذا يتطلب منهم العمل على إيجاد عدد كبير من المشترين، وهي بذلك تساعد على نقل ملكية البضاعة.
- ج. وظيفة التجميع: وتعتبر من أهم الوظائف التي تؤديها المزادات العلنية وذلك لجمع البضائع بعد فرزها في أماكن مختلفة وحسب مواصفات معينة.
- د. وظيفة التمويل والإعلان: أحياناً يقدم الوكيل مساعدات مالية تساعد على إتمام عملية بيع البضاعة بالمزاد.

ولغرض تفهم مزايا وعيوب البيع بالمزادات العلنية يتطلب ذلك دراسة آثارها على تكلفة التسويق وسعر البضاعة المباعة.

ثالثاً: وكلاء الاستيراد والتصدير: وهم أي من الوكلاء السابقين، يتعامل مع طرفين (المصدر والمستورد) على أن يكون تعاملهم في التجارة الخارجية وليس التجارة الداخلية، وبذلك فهم يقدمون خدمتهم في منشأة الاستيراد والتصدير على اختلاف أنواعه، ويرتبط وكلاء الاستيراد أو التصدير بعقود تجارية ورضائية مع موكلهم بخصوص المنطقة الجغرافية التي سيستخدمها، والصلاحيات والسلطات المخولة له بخصوص الأسعار وشروط البيع الأخرى، ويستخدم المنتج وكلاء التصدير في حالة تقديمه منتج جديد أو في حالة عدم خبرته السوقية في الأسواق الخارجية التي يتعامل بها ويلجأ إليها لاعتبارات أخرى تسويقية خاصة بالسلعة والأسواق الخارجية وظروف المنتج نفسه.

الوظائف الأساسية للسماسرة والوكلاء

أ. وظيفة البيع: تعد وظيفة البيع أهم الوظائف التي يقوم بها الوكلاء السماسرة في مجال التجارة حيث يعهد إليهم بالقيام بما يلي: (١)

- ◆ البحث عن المشتريين أو البائعين.
- ◆ إجراء المفاوضات والعقود بالنيابة عن الموكل وفقاً للسلطات والصلاحيات الممنوحة لهم.
- ◆ تقديم النصح للموكل أو المشتري.

(١) جميل توفيق وعادل حسن، (١٩٨٥)، مذكرات في مبادئ التسويق والمبيعات (الدار الجامعية - بيروت).

أما بخصوص تنشيط الطلب على سلعة الموكل، فيقتصر ذلك على الوكلاء السماسرة الذين يرتبطون بعقود طويلة الأجل مع موكلهم مثل: وكلاء البيع، ووكلاء المنتجين، في حين أن السماسر الحر نادراً ما يقوم بهذا الدور .

ب. وظيفة تقديم المعلومات: يعتبر تقديم النصح والإرشاد إلى الموكلين من أهم الوظائف التي يقوم بها الوكلاء السماسرة، كما تعد لكثير من الموكلين أكثر أهمية من خدمة البيع، فهذه الفئة من الوسطاء على اتصال دائم ومستمر بالسوق، وهم يعرفون ظروف السوق الاقتصادية، ومقدار الطلب والتقلبات السعرية (العرض والطلب) وأوضاع المنافسة في السوق وهكذا.

ج. وظيفة التمويل: بعض الوكلاء السماسرة (وكيل البيع، وكيل المنتج) يقومون بدعم موكلهم مالياً وخاصة صغار المنتجين وذلك عن طريق منحهم تسهيلات إئتمانية مقدماً أو تظهير كمبيالات للموكل أو مدّ المنتج برأس المال الدائم.

د. وظيفة الشراء: ومثل هذه الوظيفة عادة ما يقوم بها وكيل الشراء، حيث يقوم بالنيابة عن موكله بالبحث عن مصادر الموارد، والتعاقد والتفاوض لتوريدها حسب شروط الموكل والصلاحيات المعطاة له.

الضمانات الأساسية لإنجاح أعمال السماسرة والوكلاء

- أ. الصفات الشخصية: السماسر الناجح هو الذي تتوفر فيه مجموعة من الصفات الشخصية وأهمها:
- ◆ القدرة والرغبة في العمل.
 - ◆ قوة الشخصية والقدرة على الإقناع والبيع.
 - ◆ الحنكة والقدرة على التفاوض.
 - ◆ الخبرة والمهارة في مجال البيع والشراء.

ب. الصفات المادية: وتتمثل في ما يلي:

◆ الإمكانات المالية (رأس مال): لا بد أن يتوافر للسمسار رأس مال يمكنه من القيام بعمله على أكمل وجه، فهو يحتاج إلى رأس مال يكفي دفع الإجراءات، والنفقات المتنوعة وخاصة الوكلاء الذين تستمر علاقتهم مع موكلهم لفترات طويلة.

◆ الخبرة السوقية: بالإضافة إلى تمتع السمسار بالمقدرة الطبيعية يجب على السمسار الناجح أن يكون على علم تام ومستمر بحالة الطلب والعرض والأسعار السائدة في السوق.

◆ عنصر تنظيم العمل والموقع: يعد عنصر تنظيم العمل والموقع من العوامل الأساسية لنجاح عمل السماسرة، وخاصة الوكلاء الذين يحتفظون بمكاتب خاصة مثل وكيل البيع ووكيل المنتج.

الانتقادات الموجهة لعمل السماسرة والوكلاء:

أ. الفشل في دفع وتنشيط الطلب على منتجات الموكل: بعض الوكلاء السماسرة يفضلون التعامل مع المنتجين الذين يكون الطلب على منتجاتهم مرتفعاً في السوق في محاولة لتجنب الترويج للمبيعات، وذلك حتى يحققوا أرباحاً بصورة أسرع وفي وقت أقصر. لذلك فكثير من المنتجين الآخرين يشككون في قدرة هؤلاء الوكلاء على دفع وتنشيط الطلب على منتجاتهم وخاصة المنتجين الجدد.

ب. تخفيض الأسعار: يلجأ بعض الوكلاء إلى تخفيض السعر إلى الحد الأدنى حتى يتمكن من كسب الصفقة بأسرع وأقصر وقت ممكن، وهذا ليس في صالح الموكل أحياناً حيث يسعى للحصول على أعلى الأسعار الممكنة لمنتجاته، وقيام

هؤلاء الوكلاء بهذه العملية هو من أجل زيادة المبيعات والحصول على العمولة بصورة أسرع وأكبر.

ج. الفشل في تمثيل مصالح الموكلين أو تقديم معلومات خاطئة: يلجأ بعض الوكلاء إلى تقديم معلومات غير صحيحة عن ظروف السكن إلى موكلهم وخاصة أولئك الوكلاء الذين يعملون في مناطق نائية، أو إذا كانت معلومات المنتج (الموكل) عن السوق بسيطة أو قليلة حيث يتعمدون إرسال تقارير سوقية مضللة إلى موكلهم، وهدفهم من ذلك هو من أجل دفع موكلهم لعرض وقبول أسعار منخفضة لمنتجاتهم مما يمكنهم من التغلب على منافسيهم وزيادة عملياتهم التجارية.

د. تشجيع المضاربة: وهي من الانتقادات الرئيسية الموجهة لعمل السماسرة، حيث يلجأ بعضهم نتيجة لاعتقاد موكلهم إلى تشجيع المضاربة والمنافسة من أجل زيادة عمليات البيع وبالتالي زيادة عمولتهم، وهذا يأتي نتيجة تغلب المصلحة الشخصية للوكيل في تنفيذ الأعمال الموكلة إليه.

٢. الوكلاء بالعمولة Commission Merchants

الخصائص الأساسية للوكيل بالعمولة:

- ◆ حيازته للسلع موضع التعامل، حيث تكون لديه كإمانة رغم بقاء ملكيتها للموكل.
- ◆ يتعامل الوكيل بالعمولة بالسلع لصالح لصاب الغير، ولكن تحت اسمه التجاري الخاص.
- ◆ يقوم عادة بتمثيل البائع فقط.
- ◆ يبيع السلع التي يتعامل بها دون الحاجة إلى إذن مسبق من الموكل الذي يبقى اسمه مجهولاً من قبل المشتري.

الوظائف التسويقية التي يقوم بها الوكلاء بالعمولة

١. وظيفة التخزين: يقوم الوكيل بالعمولة بتخزين السلع موضع التعامل كأمانة لديه حتى ظهور الطلب عليها، حيث يحتفظ عادة الوكيل بالعمولة بمخازن خاصة له مهياً بالطريقة التي تتناسب وطبيعة السلع التي تتعامل بها.
٢. وظيفة النقل: بعض الوكلاء بالعمولة يحتفظون بوسائل نقل خاصة تمكنهم من نقل البضاعة من الموكل إلى مخازنه ومن مخازنه إلى المشتري.
٣. وظيفة التمويل: يقدم بعض الوكلاء بالعمولة وخاصة الذين يعملون في الأسواق الخارجية مساعدات وتسهيلات مالية لموكليهم وعملائهم تساعد على تسويق منتجات موكليهم.
٤. وظيفة تقديم المعلومات: تعد هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي يقوم الوكلاء بالعمولة وخاصة في الأسواق الخارجية، حيث يقوم الوكلاء بالعمولة بجمع المعلومات عن السوق وظروفه وأحوال المنافسة ومعلومات عن المستهلكين وردود أفعالهم.
٥. وظيفة تجزئة السلع: بعض السلع وخاصة الكبيرة تحتاج إلى تجزئة وتقسيم وتغليف حسب طلبات العملاء (المشتريين)، وهذا ما يقوم به الوكلاء بالعمولة.

متى يتم استخدام الوكلاء بالعمولة؟

تظهر أهمية الوكلاء بالعمولة بصفة خاصة في تسويق السلع النمطية والمتجانسة وفي الأسواق المنتظمة، وتحت هذه الظروف يمكن للموكليين إرسال منتجاتهم بسهولة إلى الوكلاء، كما يمكنهم من مراجعة أعمالهم بصورة دقيقة.

مقدار العمولة التي يتقاضاها

إن العمولة التي يتقاضاها الوكيل لقاء قيامه بالوظائف السابقة غالباً ما تكون نسبة معينة من قيمة الصفقة، ولا تستحق العمولة إلا بتمام العقد الذي كلف الوكيل بإيرامه لحساب الموكل إلا إذا وجد شرط الضمان، فيترتب عليه ضمان الوكيل بالعمولة تنفيذ العقد الذي أبرمه، وبالتالي استحقاق العمولة.

كما يلتزم الموكل بدفع المصاريف الخاصة بالبيضاة التي يتكبدها الوكيل بالعمولة كمصاريف الدعاية والإعلان والنشر. إلا إذا وجد نص بخلاف ذلك.

الانتقادات الموجهة لعمل الوكلاء بالعمولة

يتم الوكلاء بالعمولة أنهم يقومون بأعمال غير عادلة مثل رد البضاعة إلى الموكليين أو بيع البضاعة لأنفسهم بأسعار منخفضة، ويرد الوكلاء على هذا الإتهام بأن البضاعة أحياناً تصلهم متأخرة أو غير مقبولة نتيجة التغير في أحوال السوق والطلب مما يضطرهم إلى تخفيض الأسعار أو رد البضاعة إلى موكليهم.

إدارة السماسرة والوكلاء

إن المنشآت الإنتاجية التي ترغب في تسويق منتوجاتها أو تتخلى عن جزء من وظائفها التسويقية إلى الوكلاء والسماسرة، يجب أن تتبنى خطة واضحة لإدارة أعمال الوكلاء والسماسرة المفوض لهم بتنفيذ مجموعة من الوظائف التسويقية.

وتتطلب هذه الخطة إتخاذ مجموعة من القرارات الخاصة باختيار الوكلاء والسماسرة من حيث العدد والنوع، وتحديد المعايير الخاصة باختيارهم، وأهم المعايير التي تلجأ إليها الكثير من المنشآت الإنتاجية عند اختيار الوكلاء والسماسرة ما يلي:

◆ شهرة الوكيل التجاري في السوق الذي يعمل به.

◆ خبرته في سوق العمل وطول الفترة الزمنية التي يعمل بها في مجال العمل المفوض.

◆ قوة مركزه المالي والإداري.

◆ التخصص الفني والتجاري.

و عند اختيار الوسيط (الوكلاء والسماصرة) المحتمل التعامل معهم يجري الاتصال بهم من أجل التفاوض حول شروط العقد^(٧)، وعند إجراء العقود يفضل أن تكون مكتوبة وموضحة للإلتزامات المترتبة على تنفيذ الأعمال من قبل كلا الطرفين وذلك تجنباً لحدوث أي صراع أو خلاف في المستقبل، وتختلف صيغة العقد حسب نوعية الوكالة والعلاقة بين الوكيل والموكل.

أهم الشروط العامة التي تتضمنها صيغة العقد ما يلي:

١. حدود المنطقة البيعية: يحدد عادة لبعض أنواع الوكلاء السماصرة حدود المنطقة الجغرافية المسموح لهم بالعمل فيها، وقد يقتصر عمل بعضهم على منطقة جغرافية معينة كوكيل وحيد للمنتج وفقاً لشروط أخرى.

٢. شروط البيع والشراء: حيث يحدد المنتج للوكيل الصلاحيات الممنوحة له بالتفاوض بخصوص إجراء العقود والأسعار وربما تخفيضها إلى أقل من الحد الأدنى المسموح به. والبعض الآخر غير ملتزم بهذه الشروط، فالشركات التي تلزم الوكيل بأسعار معينة وبشروط معينة يكون هدفها عادة بيع منتوجاتها بأسعار موحدة بغض النظر عن المنطقة الجغرافية.

(٧) McCarthy, E. (1972), Basic Marketing: A Management Approach (Homewood III Richard D. IRWIN, INC.)

٣. نسبة العمولة: عند إجراء العقود مع الوكلاء يتم عادة تحديد نسبة العمولة الممنوحة لهم نظير قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم، فقد تكون نسبة معينة من قيمة المبيعات أو تدفع على أساس راتب شهري (ثابت)، كما ينص العقد على طريقة الدفع، فالبعض يلزم الموكل بالدفع المقدم مع تقديم ضمانات من قبل الوكيل، والبعض الآخر تدفع له عند إبرام العقد مع الطرف الثالث.

٤. عدد الموكلين أو نوعية البضائع المسموح لهم التعامل بها: فتتضمن بعض العقود التجارية على إلزام الوكيل بعدم التعامل مع موكلين آخرين أو منتجين لسلع منافسة، والبعض الآخر يسمح لهم بالتعامل مع موكلين آخرين يقومون بإنتاج سلع مكملة أو سلع تساعد على تسويق منتجاته.

٥. الفترة الزمنية لإنهاء العقد: تحدد عادة الفترة الزمنية لعلاقة الوكيل بالموكل، فقد تكون فترة زمنية قصيرة تنتهي بمجرد إبرام العقود أو تستمر لفترة زمنية أطول وخاصة لبعض الوسطاء (السماصرة والوكلاء) مثل وكيل البيع، وعملية تحديد الفترة الزمنية، عملية مهمة لكلا الطرفين، ففيها يضمن الموكل عدم قيام الوكيل بإنهاء العقد التجاري في وقت غير مناسب أو أن يتخلى الوكيل عن القيام بتنفيذ أعماله خلال فترة زمنية معينة، كما يضمن أيضاً الوكيل كذلك.

٦. شرط جزائي: تتضمن بعض العقود التجارية نصاً صريحاً وشرطاً جزائياً في حال عدم قيام أحد الطرفين (الوكيل والموكل) بتنفيذ الإلتزامات المترتبة عليهم، وقد يكون هذا الشرط غرامة مالية أو أي عقوبات أخرى.

تحفيز السماصرة والوكلاء

إن الهدف من عملية تحفيز السماصرة والوكلاء هو تعزيز قدراتهم لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم وتعزيز واستمرار العلاقة معهم، وأهم أنواع الحوافز^(٨):

(٨) Kotler, P. (1997), Ibid.

الفصل الثاني المؤسسات التجارية: منشآت تجارة الجملة

- تمهيد.
- مفهوم تجارة الجملة وطبيعتها.
- أوجه الاختلاف بين تجار الجملة وتجار التجزئة.
- خدمات ووظائف منشآت تجار الجملة.
- أهمية تجار الجملة.
- أنواع متاجر الجملة.
- الإدارة الاستراتيجية لمنشآت الجملة.
- أسباب الاستغناء عن خدمات متاجر الجملة.
- مستقبل تجارة الجملة.

أ. الحوافز المعنوية: مثل إرسال مندوبي الشركة لزيادة الوكلاء والسماسة، وتبادل الآراء معهم في مواقع عملهم، وتقديم اقتراحات تساعدهم على تطوير أعمالهم.

ب. الحوافز المادية: وتتمثل فيما يلي:

١. تقديم مكافآت مالية للوكلاء والسماسة الذين يجتازون بيع الحد الأدنى المقرر لهم خلال فترة زمنية معينة.

٢. تقديم مساعدات فنية وبرامج تدريبية خاصة لتطوير أعمالهم وفي طبيعة العمل الذي يقومون به.

تقييم أعمال السماسرة والوكلاء:

تعد عملية التقييم ضرورية لكلا الطرفين الموكل والوكيل، فالموكل يتأكد من مدى التزام الوكلاء بتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم وفقاً للصلاحيات المعطاة لهم. أما الوكيل فإن عملية تقييمه تكون نتيجة الظروف السوقية وشدة المنافسة التجارية، ويترتب على عملية التقييم من قبل الموكل ما يلي:

١. الإستغناء عن السماسرة الوكلاء إذا كانت نتائج التقييم سلبية واستبدال بمنافذ توزيعية جديدة بهم وفقاً لاعتبارات معينة.

٢. تعزيز قدرات السماسرة والوكلاء الحاليين إذا كانت نتائج التقييم إيجابية في مدى التزامهم بتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم.

هذا وتتم عملية التقييم وفقاً لمعايير محددة مسبقاً يضعها الوكيل أو الموكل حسب شروط العقد التجاري.

الفصل الثاني

المؤسسات التجارية: منشآت تجارة الجملة

(الوظائف والأسواق)

مهَيِّدًا

تتضمن تجارة الجملة جميع الفعاليات التسويقية التي تؤدي إلى تدفق وانسياب السلع والخدمات من أماكن إنتاجها، ثم توزيعها على منشآت التجزئة أو المستخدمين الصناعيين، وبذلك يعدّ تجار الجملة حلقة الوصل بين المنتجين وبين تجار التجزئة والمشتريين المختلفين.

وفي نهاية هذا الفصل ينبغي لنا أن نكون ملمين بما يلي:

- ١- فهم طبيعة تجارة الجملة وأهميتها.
- ٢- تحديد طبيعة الأنشطة التي تقوم بها متاجر الجملة.
- ٣- التمييز بين الأنواع المختلفة لمتاجر الجملة.
- ٤- أسباب الاستغناء عن متاجر الجملة.
- ٥- مستقبل منشآت الجملة.

مفهوم تجارة الجملة وطبيعتها

تجارة الجملة هي تلك الأنشطة التي تقوم بها بعض المنشآت أو الأفراد بغرض البيع لتجار التجزئة أو لتجار جملة آخرين أو للمشتري الصناعي للمستهلك النهائي^(١) (أنظر الشكل رقم ١).

(١) Boone, E and Kurtz, D.L (1986) "Contemporary Marketing,, 5th edition, (The Dryden Press, NY) P. 300.

أوجه الاختلاف بين تجار الجملة وتجار التجزئة:

وتختلف عمليات بيع وشراء البضائع التي يقوم بها تجار الجملة عن تلك التي يقوم بها تجار التجزئة، وأهم المعايير المستخدمة في مجال التفرقة بين نشاطات تجار الجملة، وتجار التجزئة ما يلي: (٣)

١- نوع الأسواق المتعامل بها (هدف الشراء)

فالوسيط التاجر الذي يبيع السلع التي يتعامل بها بصورة أساسية لمشروعات الأعمال، أو لمنشآت التجزئة بهدف إعادة بيعها للمستهلك النهائي هو: تاجر الجملة. أما الوسيط التاجر الذي يتعامل بصورة رئيسية مع المستهلك النهائي فهو، تاجر التجزئة.

٢- حجم الصفقات أو الطلبية

يعني اصطلاح تجار الجملة في حد ذاته الشراء والبيع بكميات كبيرة، ولذا كثيراً ما عرف تاجر الجملة بأنه الذي يشتري بكميات كبيرة. ولكن الحجم وحده لا يعتبر أساساً كافياً للحكم على طبيعة الصفقة. فالكثير من تجار التجزئة يشترون بكميات صغيرة من تجار الجملة، إنما يعتبر هذا المعيار، معياراً مساعداً للمعيار الأول (نوع السوق).

٣- أسلوب العمل والتنظيم الإداري

يمكن التمييز بين منشآت الجملة وتجار التجزئة، بالإطلاع على تنظيماتها الإدارية، وطبيعة أعمالها التجارية، فالتنظيم الإداري يقصد به أسلوب العمل، والخدمة المتبعة في المنشأة، وطريقة تنظيم مكان العمل. إن متاجر الجملة تعدّ مخزناً عمومياً يقوم بأداء مجموعة معينة من الوظائف التسويقية، أهمها التخزين

(٣) محمد عبيدات، هاني الضمور (١٩٨٨)، مرجع سابق.

وتتضمن منشآت الجملة كافة أماكن التجارة أو الأعمال التي تتم فيها عمليات الاتجار بالجملة، سواء أكانت هذه المنشآت عملاً تجارياً، أم مخزناً عمومياً يجري فيه البيع بالجملة، فإذا كانت صفقات جملة تمثل ٥٠% من مجموع مبيعات المنشآت. فإنها تعتبر من منشآت تجارة الجملة.

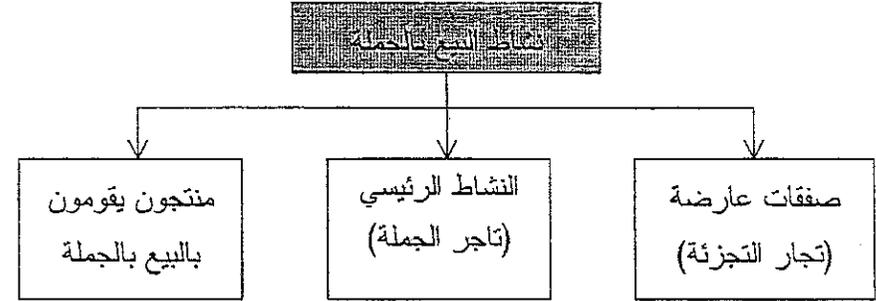
ويمكن القول بصفة عامة، إنه يمكن اعتبار كل شخص، سواء أكان شخصاً طبيعياً، أو اعتبارياً بأنه يعمل في تجارة الجملة، إذا كان يقوم بصورة رئيسية، بالبيع أو بالتفاوض بالبيع مع أولئك الذين يشترون السلع لأحد غرضين هما: (٢)

١. إعادة بيع السلع التي يشترونها.

٢. استعمال السلع التي يشترونها في مشروعات الأعمال، وذلك كأن يقوم تاجر الجملة بشراء تجهيزات وأدوات معينة لبيعها لمشروعات أعمال أخرى من أجل استخدامها في عملياتها الإنتاجية.

شكل رقم (١)

منشآت الجملة



(٢) ناظم حيدر (١٩٦٤)، مرجع سابق، ص ٢٣٩.

ونقل السلعة، وقلماء يهتم تاجر الجملة بالديكور الداخلي والخارجي لمحله، كما يظهر هذا الاهتمام لدى تجار التجزئة الذين يعتمدون عليه بصورة رئيسية كعنصر أساسي في عملية تسويق منتجاتهم للمستهلك النهائي.

خدمات ووظائف منشآت تجار الجملة

تعتمد نوعية الخدمات والوظائف التسويقية التي يقوم بها تاجر الجملة على نوع وطبيعة وحجم العمل الذي يقوم به، فالبعض يقدم خدمات تسويقية كاملة، والبعض الآخر يقتصر نشاطه على عدد محدود من الخدمات لطبيعة تخصصه أو حجمه، ولهذا سنركز في هذا المجال على الخدمات التي يقدمها تاجر الجملة التقليدي على اعتبار أنه يقدم خدمات متكاملة من الوظائف التسويقية، وبما أن تاجر الجملة يمثل حلقة وسيطية بين المنتجين وتجار التجزئة، فإن هذا يعني أنه يقدم خدمات لكلا الطرفين؛ المنتجين وتجار التجزئة.

وظائف منشآت الجملة لتجار التجزئة:

١- الشراء

يوصف تاجر الجملة بأنه يعمل بمثابة إدارة المشتريات لتجار التجزئة. ويعتبر الشراء أهم الخدمات التسويقية التي يقدمها تاجر الجملة لتجار التجزئة.

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

وبعد أن يحدد تاجر الجملة حاجاته من السلع المختلفة، يقوم بمهمة البحث عن مصادر التوريد المحتمل أن يشتري منها، ثم يقوم بإجراء المفاوضات فيما يتعلق بشروط الشراء، كالسعر والكمية ووقت التسليم وجودة البضائع وتوزيعها

حسب طلبات عملائه من تجار التجزئة، فالبعض يعدّ تاجر الجملة بمثابة مخزن عمومي لتجار التجزئة، لأنه بقيامه بهذه المهمة يوفر عليهم الوقت والجهد المبذولين للاتصال مع الموردين.

٢- البيع

إن وظيفة البيع والتوزيع التي يقوم بها تجار الجملة تعود بالكثير من النفع على تجار التجزئة، وخاصة المبتدئين في العمل، حيث يقدمون لهم النصائح والإرشادات الخاصة باختيار السلع. فبعض تجار الجملة يجندون جيشاً من مندوبي البيع الذين يقومون بالطواف على تجار التجزئة بانتظام واستمرار لتحديد حاجاتهم وتزويدهم بخبراتهم في عرض السلعة في المكان والوقت المناسبين.

٣- التخزين

تعتبر وظيفة التخزين من أهم الوظائف التي يقوم بها تاجر الجملة بعد وظيفة الشراء، حيث يعدّ تاجر الجملة بمثابة مخزن عمومي لكثير من تجار التجزئة، يساعدهم على الحصول على السلع بأسرع وقت ممكن. كما يعود هذا الإجراء بالكثير من الفوائد على تجار التجزئة، وخاصة الذين تنقصهم إمكانيات التخزين المناسب ورأس المال اللازم، حيث يساعدهم على تخصيص رأس المال المستثمر في البضاعة بالمخازن، بالإضافة إلى تخفيض أخطار التسويق الخاصة بالتخزين. (٤)

٤- النقل

يترتب على قيام تاجر الجملة بهذه الوظيفة، خدمتين هامتين لتجار التجزئة، وخاصة صغار تجار التجزئة الذين هم بأمر الحاجة إلى وظيفة النقل نظراً لصغر حجم طلبياتهم فهي:

(٤) Pride, W. & Ferrell, O., (1987), Marketing. Basic Concepts & Decision (Houghton Mifflin Co., Boston) P. 317.

أولاً: تخفض عليهم تكاليف النقل من المنتج إلى محلاتهم التجارية، وكذلك تجنبهم المخاطر الخاصة بالنقل، كالأضرار التي يمكن أن تلحق بالبيضاء أثناء نقلها.

وثانياً: فهي تضمن لهم السرعة في تلبية حاجاتهم للسلع، وسبب ذلك أن تاجر الجملة يقوم بجمع السلع المختلفة من عدد كبير من المنتجين المنتشرين جغرافياً، ويجعلها تحت طلب تجار التجزئة في مكان واحد.

٥- الائتمان التجاري

يقدم بعض تجار الجملة تسهيلات ائتمانية لتجار التجزئة، وخاصة المبتدئين بالعمل أو الذين تنقصهم الإمكانيات المادية الكافية، أو أولئك الذين لا يستطيعون الحصول على تسهيلات ائتمانية من المنتج ولو نقداً إلا بكميات معينة: والائتمان على نوعين: تسهيل مباشر كتأجيل الدفع، وتسهيل غير مباشر عن طريق التسليم السريع للبيضاء المطلوبة، أو الاحتفاظ بكمية صغيرة من السلع في مخزن تاجر التجزئة، أو عن طريق نقل البيضاء.

٦- تقليل المخاطر التجارية

يتحمل تاجر الجملة العديد من المخاطر التجارية، ويرفعها عن كاهل تاجر التجزئة. فعندما يطلب تاجر التجزئة مباشرة من المنتج، فالمفروض أن يطلب البيضاء من المنتج بكميات كبيرة، كما يطلبها مبكراً، وفي هذه الحالة يتحمل مخاطر السوق، خطر انخفاض الأسعار، خطر تغيير أذواق المستهلكين، خطر تغيير الزبي والموضة، أو خطر تقادم البضائع، وهذه المخاطر جميعها تنشأ بسبب الاحتفاظ بالبيضاء لفترة طويلة. وعندما يشتري تاجر التجزئة مباشرة من المنتج - دون الاستعانة بخدمات تاجر الجملة - سيضطر إلى زيادة المخزون السلعي، زيادة نسبة الأموال المجددة في البيضاء المخزونة، زيادة في النفقات الإضافية. ويختلف الأمر عندما يشتري تاجر التجزئة من تاجر الجملة، حيث يستطيع أن يشتري بكميات صغيرة وعلى فترات متعاقبة.

٧- تقديم المعلومات والمساعدات لتوزيع السلع

طالما أن تجار الجملة متخصصين في أعمال التوزيع، فإن بإمكانهم تقديم المساعدات لتجار التجزئة عن طريق الرقابة على الأسواق، وتقديم النصح والإرشاد عن المتطلبات التجارية، وعن الكميات المناسبة للتخزين. كما يساعد تجار الجملة تجار التجزئة على تخطيط نشاطهم، والإعلان وترويج المبيعات، وتدريب رجال البيع، والمشاركة في تخطيط المتجر وتنظيمه، وطريقة عرض السلع فسي منافذ العرض المناسبة.

٨- الرقابة على جودة السلع المشتركة

حين يشتري تاجر الجملة السلع من المنتجين، يقوم بفحصها والتأكد من جودتها، وبالتالي فإن تاجر التجزئة سيقبل من الرقابة، خاصة أن تاجر الجملة ذو خبرة في هذا المجال.

جدول رقم (١)

معايير اختيار أي من مؤسسات الجملة التي يمكن استخدامها من وجهة نظر

متاجر التجزئة

١- خطوط المنتجات التي يتعامل معها تاجر الجملة:

* هل تاجر الجملة يوفر جميع أو معظم خطوط المنتجات التي يحتاجها تاجر التجزئة؟

* هل تاجر الجملة يوفر جميع أو معظم العلامات التجارية التي يحتاجها تاجر التجزئة عن تلك الخطوط؟

٢- الخدمات التي يقدمها تاجر الجملة:

* هل يحافظ تاجر الجملة على استمرارية تزويد تاجر التجزئة بالكميات المطلوبة بالوقت المناسب؟

* ما مدى المساعدات التي يقدمها تاجر الجملة لتاجر التجزئة في مجالات الترويج، والتسعير، تحمل مخاطر البيع، الصيانة، التمويل... الخ

* ما هي السياسات البيعية لتاجر الجملة، نقداً، بالتقسيط، شروط الدفع وشروط التسليم... الخ؟

* ما هي المساعدات التي يقدمها رجال بيع تاجر الجملة لتاجر التجزئة؟

وظائف منشآت الجملة للمنتج:

١- البيع

يعتبر تاجر الجملة بمثابة إدارة مبيعات، وخاصة للمنتجين الصغار الذين لا يستطيعون إنشاء إدارة مبيعات، أو الاحتفاظ بقوة من رجال البيع نظراً لصغر حجم أعمالهم وضعف إمكاناتهم المادية، لكن وبشكل عام. فإن قيام تاجر الجملة بهذه الوظيفة يترتب عليه ما يلي من وجهة نظر المنتج: (٥)

أولاً: من ناحية اقتصادية: قيام تجار الجملة بالاتصال مع تجار التجزئة وتحديد حاجاتهم وطلباتهم، ثم إرسال طلباتهم الضخمة إلى المنتج مبكراً، يؤدي إلى تمكين المنتج من تحديد وتثبيت إنتاجه، وهذا يؤدي إلى تخفيض التكاليف الناتجة عن إنتاج كميات غير محددة. وهذه الميزة لن تمكن المنتج من الحصول عليها لو كان اتصاله مباشرة مع تجار التجزئة ذوي الطلبات الصغيرة.

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

٢- التخزين

بعض المنشآت الإنتاجية وخاصة صغيرة الحجم منها أو ذات الإمكانيات المادية المحدودة، لا تستطيع إنشاء مخازن خاصة بها، أو استئجار مخازن عمومية لتخزين منتجاتها، وبالتالي فهي بحاجة ماسة إلى تجار الجملة الذين يقومون بوظيفة

(٥) ناظم حيدر (١٩٦٤)، مرجع سابق، ص ٢٣٩.

التخزين، بالإضافة إلى الوظائف التسويقية الأخرى، وبالتالي فهذا يخفّض من عبء التخزين على المنشآت الإنتاجية، وكذلك يخفّض التكاليف الأخرى الخاصة بالتخزين ومشاكله.

٣- النقل

يقوم تاجر الجملة بنقل البضاعة التي يشتريها من مخازن المنتج وبكميات كبيرة، وهذا بالتالي سيخفّض من عدد الشحنات، ونفقات النقل، والشحن على المنتج. كما أن المنتج يستفيد بطريقة غير مباشرة من قيام تاجر الجملة بالنقل السريع من مخزنه إلى متاجر التجزئة. وهذه العملية تخلق انطباعاً وشهرة جيدة للسلع موضع التعامل بين تجار التجزئة.

٤- المساعدات المالية

يقدم تاجر الجملة مساعدات وتسهيلات ائتمانية للمنتجين، وخاصة الذين تنقصهم الإمكانيات المالية، وتأتي هذه التسهيلات عن طريق الدفع المقدم أو القيام بوظائف تسويقية أخرى بصورة غير مباشرة. ومن جهة أخرى، يقبل المنتج أن يمنح تاجر الجملة ائتماناً ولا يشترط الدفع الفوري. فوجود تاجر الجملة بين المنتج وتاجر التجزئة يبسط عمليات الائتمان إذ لولا هذه العلاقة لكان المنتج مجبراً على فتح حسابات عديدة مع عدد كبير من تجار التجزئة.

٥- تقديم المعلومات

وتعد هذه الوظيفة من الوظائف الهامة التي يقدمها تاجر الجملة للمنتجين، ونظراً لخبرة واتصال تاجر الجملة في السوق وإدراكه وقدرته على التنبؤ بالتقلبات السوقية، يستطيع أن يمد مثل هذه المعلومات للمنتجين وخاصة أولئك الذين لا يستطيعون الاتصال المباشر بالسوق، أو استخدام بحوث السوق، فمثل هذه المعلومات تفيدهم في تخطيط برامج وجداول الإنتاج والسياسات التسويقية الأخرى.

أهمية تجارة الجملة

تعد غالبية المنشآت الصناعية (المنتجون) منشآت صغيرة ومتوسطة الحجم يغلب عليها طابع التخصص، كما أنها لا تمتلك الموارد المالية اللازمة لاستقطاب وتحفيز أعداد كبيرة من رجال البيع المطلوبين للقيام بعمليات الاتصال مع الأعداد الهائلة من تجار التجزئة والذين يمثلون العملاء بالنسبة لهم. وحتى بالنسبة لكبار المنتجين الذين يمتلكون قدرأ ملموساً من الموارد المالية، فإنهم عادة لا يفضلون توجيه جزء ملموس منه لتوظيف أعداد كبيرة من العاملين في مجال البيع.

ومن ناحية أخرى، فإن غالبية تجار التجزئة يقومون بالشراء بكميات صغيرة ويتوفر لديهم معرفة محدودة بالسوق وبمصادر التوريد، منتشرين جغرافياً على مساحات واسعة تبعاً لامتداد المستهلكين النهائيين، لا يمتلكون مقومات الاتصال المباشر والمنتجين، لا يمتلكون رأس المال الكافي للإنفاق على الوظائف التوزيعية المادية (النقل والتخزين... الخ) المرتبطة بالسلعة، كما أنهم لا يشكلون حافزاً قوياً للمنتج للاتصال بهم مباشرة.

ومن ثم فإنه توجد فجوة بين تاجر التجزئة (المشتري) وبين المنتج (البائع) ويمكن لمنشأة الجملة سدّ هذه الفجوة من خلال تجميع أوامر العديد من تجار التجزئة، وبالتالي تكوين سوق للمنتج الصغير، في الوقت نفسه فإن منشأة الجملة تؤدي خدمة شرائية لصغار منشآت التجزئة. ومن وجهة نظر التسويق الكلي، فإن منشآت الجملة تحقق لنظام التوزيع اقتصاديات المهارة والحجم الكبير والمعاملات. أما اقتصاديات المهارة تتبع من تركيز النشاط في أيدي عدد محدود من المنشآت، وهو ما يؤدي إلى توفير تكرار الجهد الذي يمكن أن ينتج في حالة قيام أعداد كبيرة من المنتجين بأنشطة تجارة الجملة بأنفسهم.

٦- تحمل المخاطر

يتحمل تاجر الجملة الكثير من الأخطار التي تتعلق بالوظائف التسويقية المختلفة التي يقوم بتأديتها، ولعل أهم هذه الأخطار تلك التي تتعلق بتقلبات الأسعار والأسواق التجارية، والتلف المادي الذي يصيب البضاعة ومشاكل منح الائتمان وتحصيل الديون.

فالشراء المقدم الذي يقوم به تاجر الجملة يخفض من خطر إنتاج السلعة قبل معرفة مشتريها، وقيام تاجر الجملة بالتخزين يخفض من الأخطار التي تواجه المنتج والمتعلقة بتقلبات الأسعار وتغير أذواق المستهلكين، والكساد والتقدم والتلف المادي للبضاعة موضع التعامل.

جدول رقم (٢)

معايير اختيار أي من مؤسسات الجملة يمكن استخدامها من وجهة نظر المنتج

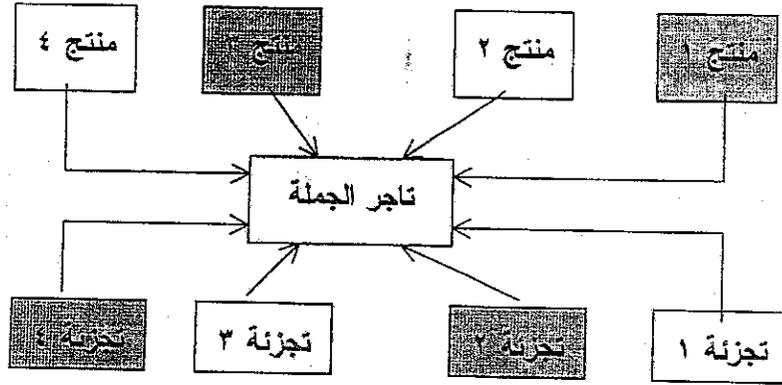
١- تقييم الجهود البيعية لمؤسسة الجملة:

- * فاعلية وكفاءة رجال البيع لدى مؤسسة الجملة.
- * هل رجال البيع يبيعون فعلاً، أم فقط يحصلون على وعود بيعية.
- * هل المنتج يمكنه تقديم جهود ترويجية، أو تدريب لرجال البيع لمؤسسة الجملة.

٢- تقييم علاقات تاجر الجملة مع قناة تسويق هذا المنتج:

- * الرغبة في المحافظة على علاقات جيدة مع المنتجين من قبل تاجر الجملة.
- * درجة تعاون تاجر الجملة في حالات الترويج، التسعير، التمويل.
- * درجة العلاقة بين تاجر الجملة وتجار التجزئة والذين يتعاملون معه.

ب- في حالة وجود تجار الجملة:



* عدد الاتصالات ٨ عمليات م (أي ٤ + ٤).

أنواع متاجر الجملة

إن أي محاولة لتصنيف متاجر الجملة وفقاً لأساسي منطقي هي محاولة غير مجدية. فالواضح أن هذه المتاجر تختلف اختلافاً ملموساً من عدة نواح أهمها:

- المنتجات التي تتعامل فيها.
- الأسواق التي تخدمها.
- أساليب التشغيل وممارسة الأنشطة.
- نطاق الأنشطة التي تقوم بها.

إلا أن أهم التصنيفات الشائعة هو ذلك التصنيف الذي يقوم على أساس طبيعة الخدمات أو الأنشطة التسويقية التي يؤديها حيث تقسم إلى: (١) (٧)

(٦) سلمان المغازة جي (١٩٧٧)، إدارة التسويق، الطبعة الثانية، (مطبعة جامعة بغداد، بغداد).

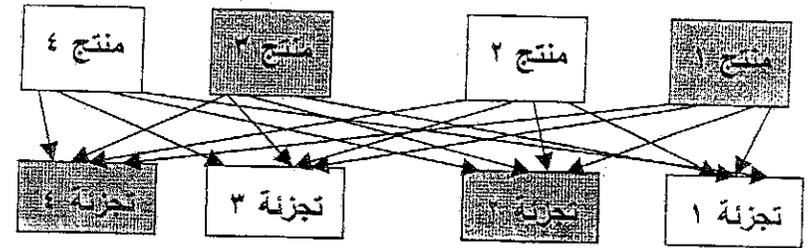
(٧) عادل حسن وجميل توفيق (١٩٨٥)، مرجع سابق، ص ٢٣٩.

أما اقتصاديات الحجم تنتج عن تخصص وسطاء الجملة في أداء الأنشطة، والتي كان من المفروض أن يؤديها العديد من الأقسام، والوحدات التنظيمية من منشآت الإنتاج في حالة غيابهم، وذلك بكفاءة أعلى مما لو قامت بها تلك المنشآت... وأخيراً، فإن اقتصاديات المعاملات تستمد من قيام منشآت الجملة بدور الوسيط بين المنتجين وتجار التجزئة، أو المستهلك مباشرة، وهو ما يؤدي إلى تقليل عدد المعاملات التي يمكن أن تتم بينهم بشكل مباشر، وبالتالي تخفيض تكلفة تلك المعاملات ويبين (الشكل رقم (٢)) التالي هذا الدور لتجار الجملة.

الشكل رقم (٢)

دور منشآت الجملة في تحقيق اقتصاديات المعاملات التجارية

أ- في حالة عدم وجود تجار الجملة:



* عدد الاتصالات ١٦ عملية (أي ٤ × ٤)

تجار الجملة العاديون (ذوي الخدمات الكاملة (Full - Services wholesalers)

تجار الجملة المتخصصون (ذوي الوظائف المحدودة).

تجار الجملة المتكاملون.

لأ: تجار الجملة العاديون General wholesalers

يقوم تاجر الجملة العادي (التقليدي) بأداء جميع وظائف تجارة الجملة من راء، بيع، تفاوض، تخزين، نقل، وتمويل... الخ. وإن المبرر الاقتصادي لوجوده و أن كثيراً من المنتجين متخصصون في إنتاج سلعة من السلع بكميات محدودة، بالتالي، لا يستطيعون الاتصال مباشرة لتجار التجزئة نظراً لارتفاع تكاليف لاتصال بالإضافة إلى اعتبارات أخرى، ويمكن تقسيم تجار الجملة العاديون إلى سمين رئيسيين الأول حسب درجة تخصصهم السلعي والثاني وفق سعة المنطقة الجغرافية التي يشملها نشاطهم:

أ- أنواع تجار الجملة العاديون حسب درجة التخصص السلعي:

يختلف تاجر الجملة عن آخر حسب مقدار التخصص في السلع التي يتعامل بها، ويمكن بموجب ذلك تقسيمهم إلى ثلاثة أنواع هي:

١- تاجر الجملة للبضائع العامة General Merchandise Wholesalers

وهنا يتعامل تاجر الجملة مع عدد كبير وأنواع مختلفة من البضائع غير المنسجمة، وعليه فهو غير متخصص بحقل معين من السلع. فمثلاً يتعامل بالمواد الغذائية والأدوات الكهربائية والأدوات المنزلية في آن واحد، وعليه فإن حجم المخزون من كل سلعة سيكون بكميات قليلة، ومعظم مبيعات هذا النوع تكون إلى متاجر التجزئة العامة التي تتاجر عادة في أنواع البضائع نفسها وخصوصاً التي تُمارس نشاطها في المناطق الريفية.

٢- تاجر الجملة لبضائع المجموعة الواحدة General line Wholesalers

وهم التجار الذين يتخصصون ببيع مجموعة سلع ذات طبيعة متجانسة ومتشابهة مثل تجار المواد الغذائية، الأدوات الكهربائية، الملابس، .. إن هذا النوع من التجار ملائم لتجار التجزئة الذين يتعاملون بسلع المجموعة الواحدة لأنهم سيجدون لديه معظم السلع التي يتعاملون بها.

٣- تاجر الجملة المتخصص Specialty Wholesalers

ويتميز بأن نشاطه التجاري يقتصر فقط على نوع معين من مجموعة البضائع، كأن يتعامل تاجر الجملة بأجهزة المسجلات الكهربائية من مجموعة الأدوات الكهربائية... وهكذا.

إن هذا النوع له بعض المزايا على غيره، حيث إن تخصصه في عدد محدود من السلع يكسبه خبرة في تلك السلع بحيث يستطيع تجنب الكثير من المخاطر التسويقية في حالة متاجرته بعدد كبير من السلع؛ كما أنه يستطيع تقديم المعلومات الوافية عن سوق السلعة لكل من المنتج وتاجر التجزئة.

ب- أنواع تجار الجملة العاديون حسب المناطق الجغرافية التي يشملها نشاطهم:

ينقسم تجار الجملة العاديون إلى ثلاثة أنواع حسب المناطق الجغرافية التي يشملها نشاطهم وهي:

١) تاجر الجملة المحلي Local Wholesaler

وهو التاجر الذي يقتصر نشاطه على منطقة جغرافية واحدة لا تتعدى حدود مدينة واحدة. وتختلف سعة منطقة العمل باختلاف كثافة السكان وحجم العمل. ويمتاز تاجر الجملة المحلي بسرعة تجهيز عملائه (تجار التجزئة) بالبضائع عند

المتخصصين، المصدرين والمستوردين، باعتبار أنهم يعملون كتجار جملة ويمكن تمييز عدة أنواع من تجار الجملة المتخصصين،^(٨) من أهمهم:

١- متعهدو التوزيع (تجار النقدية) Cash and Carry Wholesalers

تقوم هذه المنشآت بأداء معظم أنشطة تجار الجملة باستثناء التمويل والتسليم. بمعنى أن هذه المنشآت تقوم بالبيع النقدي ويتم تسليم الطلبات بمخازنها ولا تستخدم عادة مندوبي البيع، ويتم وظيفة البيع عند زيارة العميل لمخازن تجار الجملة، ولذا نجد أن هؤلاء التجار لا يتحملون نفقات نقل المشتريات أو استخدام مندوبي البيع ومشاكل التحصيل، ولهذا فهو يقتنع بنسبة قليلة من الربح.

٢- متعهدو الطلبات Drop Shippers

ويقوم هؤلاء التجار بشراء البضائع من مصادر التوريد على حسابهم الخاص دون الاحتفاظ بها في مخازنهم، حيث يُطلب من المنتج إرسالها مباشرة إلى عملائهم من تجار التجزئة، لذلك فمتعهدو الطلبات لا يتحملون نفقات تخزين البضاعة أو مخاطر وتكاليف نقلها، إنما يتحملون خطر نقل الملكية، وغالباً ما يقوم هذا النوع من التجار بتجميع عدد من الطلبات الخاصة بتجار التجزئة حتى يمكنهم الحصول على وفورات الشراء الكبير، ويعمل متعهدو الطلبات في مجال المنتجات ذات الوزن الثقيل والتي يقوم العملاء بشرائها بكميات كبيرة نسبياً وعلى آجال متباعدة مثل الفحم والأخشاب، وتتمثل الخدمة الأساسية لتلك المنشآت في عملية الترتيب والتصنيف والفرز وتجميع الطلبات حيث تتباين الخصائص ومواصفات الجودة في السلع التي يتعامل فيها.

الطلب مباشرة، وسرعة دوران البضاعة التي يتعامل بها، مما يقلل من حاجته إلى استخدام مخازن كبيرة، وبالتالي يتميز بانخفاض تكاليف المتاجرة والتشغيل.

٢) تاجر الجملة القطري National Wholesaler

وهو التاجر الذي يشمل نشاطه كافة المناطق الجغرافية للدولة التي يعملون بها، أي لا يقتصر نشاطهم على مدينة واحدة بل يتسع ليشمل باقي المدن الرئيسية في الدولة. لهذا نجد أن تكاليف المتاجرة مرتفعة، نظراً لسعة المنطقة الجغرافية التي يعمل بها، وارتفاع نفقات النقل، وارتفاع مخصصات وأجور مندوبي البيع التابعين له، وحاجته إلى محلات كبيرة لتخزين بضاعته في تلك المناطق التي يخدمها، ويتاجر كثير من تجار الجملة القطريون ببضائع تحمل أسماءهم التجارية أو بضائع ذات علامات تجارية خاصة ومعروفة لدى عملائهم.

٣) تاجر الجملة الدولي International Wholesaler

وهو التاجر الذي يتعامل مع تجار التجزئة في عدة دول أو في مناطق جغرافية متقاربة، وذلك كأن يقوم تاجر جملة محلي بالتصدير إلى الأسواق الخارجية والتعامل مع تجار التجزئة في تلك الأسواق، وهذا يتطلب خبرة في العمل في الأسواق الخارجية، لذلك فإن تكاليف المتاجرة لتاجر الجملة الدولي غالباً ما تكون مرتفعة لتحمله نفقات النقل والتخزين وأجور مندوبي البيع وكافة المصاريف المتعلقة في ترويج البضائع.

ثانياً: تجار الجملة المتخصصون (ذوو الوظائف المحدودة):

وهم التجار أو منشآت الاتجار بالجملة التي تقوم ببعض الوظائف التسويقية وليس كلها، أي أن الخدمات التي يؤديها لكل من المنتج وتاجر التجزئة أقل من الخدمات التي يؤديها تاجر الجملة العادي، ويدخل في عداد تجار الجملة

(٨) McCarthy, J. & William, D. (1987) Basic Marketing: A Managerial Approach, 9th ed. (Homewood, III: Richard, D. Irwin) PP. 330-337.

٣- منشآت البيع بالبريد Mail - Order Wholesalers

وهي منشآت ذات وظائف محدودة، حيث تعتمد على الكتالوجات بدلاً من رجال البيع في الاتصال بعملائها من منشآت التجزئة والمشتري الصناعي والمنشآت العادية. ويتم استلام أوامر الشراء إما بالتلفون أو البريد والتي يرسلها عادة منشآت صغيرة الحجم تتواجد في مناطق بعيدة أو نائية. وتمارس هذه المنشآت أعمالها في مجال تجارة أدوات التجميل والمصوغات وأدوات الرياضة والسلع الخاصة كذلك الملابس الجاهزة.

٤- تاجر الجملة الطوائف Truck Wholesalers (Jobber)

وتقوم المنشآت التي تستخدم هذه الوسيلة باستخدام السيارات بصفة أساسية في عمليات التوزيع إلى متاجر التجزئة. كما تقوم بعمليات الاستلام والتحصيل من تلك المتاجر، وعادة ما تستخدم هذه الوسيلة بالنسبة للمنتجات سريعة التلف مثل الألبان والخبز والشيس وكذلك المشروبات الغازية، وعلى الرغم من أن هذا النظام قد ينجح في تحقيق زيادة في المبيعات خاصة بالنسبة للأصناف الجديدة من المنتجات، إلا أنه يؤخذ عليه ارتفاع نسبة مصروفات التشغيل والتي قد تصل إلى ١٥% من قيمة المبيعات.

٥- تجار الأرفف Rack Jobbers

تشبه الوظائف التي يقدمها تاجر الأرفف لتاجر التجزئة النوع السابق مع اختلاف بسيط هو تقديم خدمة إضافية، وذلك بوضع السلع على أرفف تاجر التجزئة واستعادة السلع التي لا تباع، ويضعون بدلاً منها سلعاً أحدث. والسلع التي يتعامل بها تاجر الأرفف تشمل الأدوية والكتب ومستحضرات التجميل والأفلام وألعاب الأطفال والألبان، وعندما يبيع تاجر التجزئة هذه السلع فإنه يخصم ما يستحقه من عمولة ويسلم الباقي لتاجر الجملة.

ويقارن الجدول (٤) التالي بين الخدمات التي تقدمها منشآت تجار الجملة التي تعرضنا لها في الصفحات السابقة:

جدول (٤)

الخدمات التي تقدمها منشآت تجار الجملة العادية

الخدمات	منشآت الجملة المتخصصة			منشآت الجملة العادية
	متعهدو التوزيع	متعهدو الطلبات	البيع بالبريد	
- توقع احتياجات العميل	✓	—	✓	✓
- الاحتفاظ بالمخزون	✓	—	✓	✓
- القيام بالتسليم	✓	—	—	✓
- التزويد بالمعلومات عن السوق	✓	—	✓	نادراً
- تقديم التسهيلات الائتمانية	—	✓	أحياناً	✓
- تحمل مخاطر الملكية	✓	✓	✓	✓

ثالثاً: تجار الجملة المتكاملون Integrated Wholesalers

وهم التجار الذين يقومون بالإنتاج والاتجار بالجملة، أو يقومون بالتجارة بالجملة والتجزئة، وهم بذلك يحققون تكاملاً رأسياً ويحاولون أداء نوعين من الأنشطة الاقتصادية، ومنهم الأنواع التالية^(٩):

(٩) Stanton, J. & Futrell, C. (1987) Fundamentals of Marketing, (McGraw Hill Book Co. NY)

أ- تجار نصف الجملة Semi Wholesalers

وهم التجار الذين يقومون بوظيفة الاتجار بالجملة والتجزئة، وهو على نوعين: النوع الأول هو تاجر جملة من حيث الأساس، إلا أن موقع متجره في حالة تسمح له بالبيع بالجملة والتجزئة إلى المستهلكين النهائيين فيقوم بالبيع بالجملة لتجار التجزئة، وبالتجزئة للمستهلك النهائي، والنوع الآخر هم تجار تجزئة لديهم إمكانيات للشراء والتخزين أكثر من تجار التجزئة الآخرين في نفس المنطقة التجارية، وعليه يستطيعون في بعض الأحيان من البيع إلى تجار التجزئة، وتظهر هذه الحالة عادة في المدن الصغيرة.

ب- تجار الجملة المنتجون Manufacturing Wholesalers

يقوم بعض تجار الجملة بالإضافة إلى عملهم الأصلي ببعض العمليات الإنتاجية، ويظهر ذلك بصفة خاصة في تجارة الأدوية والبقالة، حيث نجد عدداً من تجار الجملة يقوم بعمليات التعبئة والتخطيط والتدريج والفرز وبعض العمليات الأخرى البسيطة، والهدف الأساسي من هذا النوع من التكامل هو رغبة هؤلاء التجار في بيع سلع مميزة بأسمائهم وعلاماتهم التجارية.

ج- المنتجون الذين يتجرون بالجملة Wholesaling Manufacturers

وهم المنتجون الذين يفضلون الاتصال المباشر بتجار التجزئة وعدم استخدام الوسطاء (سواء الوكلاء أو تجار الجملة) وذلك لعدة أسباب منها: محاولة الحصول على ربح الوسيط، أو لغرض توسيع السوق البيعية أو أن طبيعة السلعة تتطلب السرعة في البيع والتجهيز المباشر إلى تجار التجزئة.

ويقوم هؤلاء المنتجون بفتح فروع أو مكاتب للبيع تابعة لهم تتولى البيع من خلالها إلى العملاء، كما تعتبر هذه الفروع أو المكاتب مكان تجميع لمدوبي البيع التابعين للمنتج وتتميز هذه المكاتب بوجود مخازن كبيرة ملحقة بها تحتوي على

مخزون من السلع المعدة للبيع. ومثال ذلك منشآت إنتاج المشروبات الغازية التي لها مكاتب بيع ومخازن في مراكز المحافظات والتي تتولى تجهيز متاجر التجزئة مباشرة.

يلاحظ على التقسيم السابق لتجار الجملة اعتماده على مدى التخصص في القيام بوظائف معينة دون الأخرى وعلى أساس موضع التعامل، كما يمكن تقسيم تجار الجملة على أساس السلع موضع التعامل إلى تجار الجملة للمنتجات الزراعية وتجار الجملة للمنتجات الصناعية، وتجار الجملة للمنتجات الاستهلاكية، يضاف إلى تقسيم هذه الأنواع الرئيسية إلى فئات فرعية أخرى.

الإدارة الاستراتيجية لمنشآت الجملة

إن نجاح مؤسسات الجملة يمكن أن يتحدد على ضوء معيارين، هما: (أ) فاعلية أو تأثير مؤسسة الجملة effectiveness أي كيف تستطيع مؤسسة الجملة إشباع رغبات وحاجات أسواق العملاء. (ب) الربحية لمؤسسة الجملة Profitability أي كيف تستطيع مؤسسة الجملة الحصول على معدل الأيراد المستهدف على أصولها أو استثماراتها. فمؤسسة الجملة حتى يتسنى لها البقاء والاستمرار في المستقبل، عليها تحديد وتطوير استجابات معينة حتى تتعايش مع التغيرات التي تحدث في البيئة التي تعمل في ظلها، فهذه المؤسسات بحاجة إلى تطوير استراتيجيات تسويقية تستطيع من خلالها خدمة العملاء بكفاءة وفعالية. (١٠)

والحقيقة أن مؤسسات الجملة يمكن أن تتوقع العديد من التحديات التي ستواجهها في المستقبل وتهدد دورها في العملية التوزيعية، من هذه التحديات ما يلي:

(١٠) هاني الضمور وعبد الله سمارة (١٩٩٣)، مرجع سابق.

* تطور أساليب التوزيع المباشرة التي من خلالها يتصل المنتجون مع عملائهم دون المرور بتاجر الجملة، بسبب ظهور محلات تجزئة كبيرة الحجم.

* استمرارية نمو التكامل العمودي داخل النظام التسويقي، لذلك تجار الجملة بالتحديد عليهم التفكير في إمكانية أن يكونوا ضمن هذا التوجه.

* تطور العديد من مؤسسات الجملة الجديدة التي تستطيع خدمة العملاء بطرق أكثر فاعلية وكفاءة.

الآن، وحتى تكون مؤسسة الجملة قادرة على مواجهة تلك التحديات، ماذا عساها أن تعمل؟

فحتى تستطيع مؤسسة الجملة البقاء، عليها أن تحسّن مستوى الفعالية في تقديم الخدمات، وفاعلية الإدارة التسويقية لمؤسسة الجملة تتمحور حول ثلاث نقاط هي:

١- تحديد حاجات الأسواق المستهدفة.

٢- تطوير مزيج الخدمات والمنتجات التي تشبع تلك الحاجات.

٣- تعديل وتكييف ذلك المزيج من الخدمات والمنتجات لمقابلة التغيرات التي تحصل في حاجات تلك الأسواق المستهدفة.

فبدون تحديد حاجات الأسواق، فإن ذلك يعني صعوبة في تحقيق الأهداف لأي مؤسسة تسويقية، لذلك مؤسسة الجملة مطالبة باستمرار بتحديد حاجات الأسواق المستهدفة حتى تستطيع خدمة أسواق مختلفة أو التخصص في سوق واحدة، ومتى تصل المؤسسة لهذا القرار عليها استخدام معايير لاختبار السوق إما عن طريق الحجم، نوعية العملاء أو نوعية الخدمات التي يحتاجها العملاء.

أما فيما يتعلق بمزيج المنتجات لمؤسسة الجملة، فهناك العديد من القوارات حول هذا الموضوع، فعلى مؤسسة الجملة أن تقرّر مدى اتساع أو عمق تشكيلة

المنتجات التي ستتعامل معها، أما الوسيط الوكيل في نشاط الجملة، فقد يقرر التفكير في تخزين المنتجات، وقد تقرر مؤسسة الجملة المستقلة الاحتفاظ بتشكيلة واسعة وبخزين مكثف لاشباع رغبات العملاء الذين يرغبون في التعامل مع عدد أقل من الموردين والحصول على السلع مباشرة بعد اتخاذ أو إقرار أمر التوريد، وقد يقوّر الوسيط الوكيل السيطرة على الاستثمارات في المخزون لتخفيض عبء التكاليف والمناورات في سوق العملاء. والقرار الآخر هو ما نوع ومدى الخدمات التي يمكن تقديمها للمنتج أو العميل من قبل مؤسسة الجملة.

أما فيما يتعلق بالتعديلات المطلوبة لتلائم التغيرات في حاجات السوق المستهدفة- فهذا يعني محاولة دراسة وتحليل التغيرات البيئية التي تؤثر على طلب العملاء، وبالتالي حاجاتهم.

أخيراً ، وحتى تتجح مؤسسة الجملة في البقاء والاستمرار، عليها إدارة عناصر العملية التوزيعية الأخرى مثل السعر، التوزيع، والترويج. أما فيما يتعلق بالسعر فعلى هذه المؤسسة أن تأخذ بالحسبان عدة عوامل منها الخدمات التي يمكن تقديمها وهي ذات الأثر الأكبر على السعر، فالسعر ينعكس في حجم هامش الربح الذي نريده، وكذلك في العمولات على الخدمات، وفيما يتعلق بالتوزيع فعلى مؤسسة الجملة أن تقرر إلى أي مدى تستطيع أن تتوسع في التوزيع المادي، ووظائفه المختلفة. وبالنسبة للترويج، فمؤسسة الجملة مطالبة بتطوير النشاط الترويجي بالشكل الذي يخدم مصالحها ويحقق أهدافها وذلك من خلال تفعيل استخدام البيع الشخصي والاعلان وتنشيط المبيعات والعلاقات العامة بشكل يقابل حاجات ورغبات العملاء الذين تخدمهم هذه المؤسسة.

أسباب الاستغناء عن خدمات متاجر الجملة

على الرغم من أهمية الدور الذي يلعبه تاجر الجملة في ميدان التسويق، والوظائف التسويقية التي يقوم بها، إلا أن هناك محاولات من قبل المنتجين وتجار التجزئة للاستغناء عن هذا الدور الذي يقوم به تاجر الجملة، وخاصة في الدول المتقدمة اقتصادياً. إلا أن درجة الاستغناء تتفاوت بفعل مجموعة من العوامل والأسباب والتي أهمها (١١):

(أ) طبيعة السلعة:

كما اسلفنا في الفصل الثاني، فإن بعض أنواع السلع لطبيعتها تحتم على المنتج الاتصال مباشرة مع تجار التجزئة أو جمهور المستهلكين وذلك للاعتبارات التالية:

١- قابلية السلعة للتلف: إن طبيعة بعض السلع لا تتحمل الانتقال عبر قنوات توزيع طويلة نظراً لتعرضها للتلف السريع، فهي تحتاج إلى قنوات قصيرة وسرعة في تسويقها.

٢- قابلية السلعة للتغيير: إن نتيجة التغير في الأذواق والموديلات، كالسلع التي تخضع للزي والموضة تحتاج إلى قنوات توزيع قصيرة حتى لو تحمل المنتج تكاليف مرتفعة في تصريفها بأقصر وقت ممكن وضمن الوقت المناسب لتسويقها.

٣- الخصائص الفنية للسلعة: بعض أنواع السلع ذات المواصفات والخصائص الفنية المعقدة تتطلب نوعاً من المعرفة في استخدامها وفي شرح خصائصها. وقد يقوم المنتج بالاتصال المباشر مع جمهور المستهلكين نظراً لعدم توفر الخبرة الفنية لتاجر الجملة بهذه السلع.

(١١) عادل حسن وجميل توفيق، (١٩٨٥)، مرجع سابق.

٤- السلع ذات القيمة المرتفعة: إن ارتفاع ثمن الوحدة الواحدة من السلعة المبيعة يعني أنه بإمكان تجار التجزئة الاتصال مباشرة مع المنتجين، وقد تكون مسن الكبير بحيث تبرر تكاليف الاتصال بالمنتج.

(ب) عوامل ترجع إلى إمكانيات المنتج ورغباته:

١- المركز المالي: كلما كانت إمكانيات المنتج المادية كبيرة كانت حريته في اختيار منفذ التوزيع المناسب كبيرة، بحيث يستطيع القيام بجميع الوظائف التسويقية الخاصة في تصريف منتجاته من نقل وتخزين وتقديم تسهيلات ائتمانية والاتصال بأكبر عدد ممكن من العملاء، وبالتالي يستغني عن خدمات تجار الجملة.

٢- رغبة المنتج: قد تكون للمنتج رغبة في الاقتصاد في منافذ التوزيع وتخفيض التكاليف، فالفرص البيعية والأرباح التي يخسرها المنتج نتيجة تخليه عن جزء من وظائفه التسويقية لتاجر الجملة، تجعل الرغبة عنده أحياناً في التخلي عن دور وخدمات تاجر الجملة، خاصة إذا كانت سلعته معروفة ومقبولة في الأسواق التجارية، وكان الطلب عليها مرتفعاً جداً، واعتقاده بأنه عن طريق مجهوداته الخاصة يستطيع أن يزيد حجم مبيعاته (١٢).

٣- القدرة الإنتاجية للمنتج: إذا كانت الطاقة الإنتاجية للمنتج كبيرة فيمكن الاستغناء عن خدمات تاجر الجملة، وعلى العكس بالنسبة للمنشآت الإنتاجية الصغيرة ذات الطاقة الإنتاجية المحدودة، فقد لا تستطيع الاتصال مباشرة مع العدد الكبير من تجار التجزئة نظراً لما تتطلبه عملية الاتصال بهم من نفقات كبيرة لا تستطيع تحملها.

(١٢) محمد سعيد عبد الفتاح (١٩٨٣)، التسويق (دار النهضة العربية، بيروت).

٤- كفاءة الإدارة التنظيمية للمنتج والخبرة التسويقية: إن نجاح المنتج في أداء الوظائف التسويقية يتوقف على خبرته وكفاءة إدارته التنظيمية، أو قدرته على مواجهة الأعباء الجديدة المتعلقة بتأدية وظائف جديدة، مما يجعله يستغني عن خدمات تاجر الجملة والدور الذي يقوم به، خاصة إذا كان يحتفظ بقوة كبيرة من رجال البيع المدربة على تسويق منتجاته في الأسواق التي يفترض أن يتعامل بها.

٥- عدم رضا المنتج عن خدمات تاجر الجملة: وأهم أسباب ذلك من وجهة نظر المنتج هو عدم قيام تاجر الجملة ببذل جهود تسويقية كافية لبيع منتوجاتهم وتشيط الطلب عليها، وذلك نظراً لكثرة وتعدد السلع التي يتعامل بها هؤلاء التجار، كما يُتهم تاجر الجملة بأنهم يتحيزون لبعض أنواع السلع، وخاصة تلك التي تتميز بسرعة معدل دوران مخزونها، لأن العائد يتحقق بسرعة أكثر من السلع التي يقل تكرار شرائها، بالإضافة إلى أن بعض تاجر الجملة يقومون بوضع علاماتهم وأسماؤهم التجارية الخاصة على منتجات المنتج.

الرد على هذا النوع من الاتهامات:

إن تاجر الجملة لا بد وأن يكون مسؤولاً عن تشيط جميع أنواع البضائع التي يمتلكها في محله، لأنه ليس من مصلحته الاهتمام بسلعة معينة دون الأخرى. وإن كان كذلك فإنه لا يرغب في تحمل خسارة كبيرة نتيجة لتكديس السلع في مخازنه، ولا بد أن يكون اهتمامه التسويقي بالسلع ذات معدل الدوران البطيء، لأن السلع ذات الدوران المرتفع لا تحتاج إلى جهود تشيط كبيرة. كما أن أمام المنتج الاختيار بين أنواع مختلفة من تاجر الجملة بحيث لا يقتصر تعامله مع تاجر جملة معين، أو يتعامل بتشكيلة واسعة من السلع، هذا بالإضافة إلى أن بعض المنتجين يستعينون بتجار الجملة لشهرة أسماؤهم التجارية.

(ج) عوامل تتعلق بتجار التجزئة:

١- كبر حجم متاجر التجزئة: إن كبر حجم متاجر التجزئة ونموها شكّل تهديداً كبيراً لمكانة تاجر الجملة، حيث استطاعت هذه المتاجر نتيجة لكبر حجم طلبياتها وإمكانياتها المالية الاتصال المباشر مع المنتجين وتحقيق وفورات اقتصادية نتيجة للشراء بكميات كبيرة وتخفيض تكاليف النقل.

٢- التركيز الجغرافي لتجار التجزئة: إن التركيز الجغرافي لتجار التجزئة في منطقة واحدة قد يُمكن المنتج من الاتصال بهم مباشرة، والاستغناء عن تاجر الجملة، حيث إن التركيز الجغرافي يخفض تكاليف الاتصال والتسويق على عكس التشتت الجغرافي لمتاجر التجزئة الذي يحتاج إلى تكاليف مرتفعة تتمثل في النقل والتخزين، والاحتفاظ بقوة كبيرة من حال البيع.

٣- قلة عدد تاجر التجزئة: فبعض الأصناف من السلع تُوزع على نوعية معينة وعلى عدد محدود من تاجر التجزئة، وتؤدي طريقة التوزيع هذه إلى تخفيض تكاليف الاتصال المباشر بتجار التجزئة نظراً لكبر حجم المبيعات وحجم طلبياتهم مما يبرر الاتصال بهم.

٤- عدم رضا تاجر التجزئة عن الخدمات التي يقدمها تاجر الجملة: بعض تاجر التجزئة يتهمون تاجر الجملة، وخاصة أولئك الذي يخدمون منطقة جغرافية معينة بأنهم يتميزون في تعاملهم مع أنواع معينة من متاجر التجزئة أو يُقصرن نشاطهم وتعاملهم على عدد محدود من متاجر التجزئة التي تربطهم بها مصالح خاصة، بالإضافة إلى البطء في تقديم الخدمات وتلبية طلبياتهم، وخاصة في أوقات شدة الحاجة إليها.

مستقبل تجارة الجملة

يتميز سوق التجزئة باتساع نطاقه وتعدد أنواع المنشآت التي تعمل فيه، وبالتالي تنوع وتفاوت الاستراتيجيات التسويقية المتبعة بين هذه الأنواع والذي يؤدي بدوره إلى زيادة حدة الصراع التنافسي بين هذه الأنواع، ولزيادة قدرتها التنافسية، فقد تقرر بعض منشآت التجزئة القيام بالعديد من الأنشطة التي تقوم بها متاجر الجملة كمحاولة لتخفيض التكلفة أو تقديم خدمات خاصة، وتأخذ هذه المحاولات عدة أشكال منها ما يسمى بالشراء الجماعي من أجل الحصول على خصومات الكمية والنقل وتوفير الهامش الذي تحصل عليه متاجر الجملة، كما قد تقرر بعض متاجر الجملة التكامل الرأسي للأمام من خلال تأسيس وامتلاك متاجر التجزئة، ويظهر ذلك بشكل واضح في حركة التعاونيات ومحلات السلاسل. تمثل هذه المنشآت التعاونية والسلاسل والتي تعتبر في الأساس متاجر تجزئة عادة ما تلجأ إلى إنشاء مكاتب شراء مركزية يمكنها القيام بالشراء من المنتج مباشرة والحصول على المزايا المتعلقة بذلك. هذه الممارسات التسويقية لمتاجر التجزئة قد تقلل من دور متاجر الجملة.

ففي الثلاثينات من هذا القرن توقع العديد من رجال التسويق اضمحلال متاجر الجملة، وذلك نتيجة لظهور متاجر السلسلة وبروز أهميتها وإمكانية استغنائها عن خدمات متاجر الجملة، وبالفعل فقد انخفض نشاط منشآت متاجر الجملة في السنوات العشر التالية، إلا أنه بعد الحرب العالمية الثانية استعادت مؤسسات تجارة الجملة مكانتها، في خدمة الاقتصاد القومي، وما زالت تحتل هذه المكانة حتى الآن. وترجع هذه الأهمية إلى عدة اعتبارات أهمها:

* الإدراك التام للجدوى الاقتصادية للأنشطة والخدمات التي تقدمها متاجر الجملة.

* التحسن الواضح في أسلوب إدارة عمليات تلك المتاجر، ومستوى الكفاءة التي تدار بها.

* النتائج غير المشجعة لمنشآت تجارة التجزئة التي حاولت الاستغناء عن منشآت الجملة ومحاولة التعامل المباشر مع المنتجين، وفي أحيان كثيرة تبين أن منشأة الجملة كانت أقدر على تقديم خدمات أفضل لكل من المنتج وتاجر التجزئة، وبتكلفه أقل في الوقت نفسه.

وسوف تستمر هذه الأهمية لمنشآت تجارة الجملة، وخصوصاً في الدول النامية نتيجة لمقدرتها على تحقيق التكيّف مع الظروف والاحتياجات المتغيرة لعملائها، ولا شك أن حجم سوقها الحالي يعكس مقدرتها على الاستمرار في إشباع حاجات العديد من قنوات التسويق الحديثة، كما أن هناك بعض الأساليب التي يستطيع من خلالها متاجر الجملة مواجهة التهديدات وأهمها:

(١) الاتجاه نحو التخصص: كالتخصص في بيع خط منتجات واحد من أحد المنتجين أو التعامل بتشكيلة محدودة مع عدد من المنتجين، أو التخصص في العمل في أكثر من منطقة جغرافية وفي العمل نفسه وبالتالي سيقترن نشاطه على ترويج وتنشيط سلع محدودة.

(٢) تطوير سلاسل تطوعية من تجار الجملة أو إنشاء محلات تجزئة تعمل لحسابهم بغرض تقوية مركزهم أمام المنتجين، والتغلب على المنافسة التي تأتي من محلات التجزئة الكبيرة الحجم.

الفصل الثالث
المؤسسات التجارية: منشآت
تجارة التجزئة

- تمهيد.
- طبيعة تجارة التجزئة وأهميتها.
- الوظائف الرئيسية لمنشآت التجزئة.
- مقومات متاجر التجزئة الناجحة.
- العوامل المؤثرة على نمو وتطور متاجر التجزئة.
- أنواع متاجر التجزئة.
- السلاسل التطوعية كنموذج متطور لمتاجر التجزئة.
- إدارة متاجر التجزئة.

الفصل الثالث

المؤسسات التجارية: منشآت تجارة التجزئة

مُهَيِّدٌ

في هذا الفصل سوف نهتم بالحديث عن مؤسسات تجارة التجزئة وأنواعها وطبيعة النشاطات التي يمارسها تجارة التجزئة كحلقة وسيطية أخيره في قنوات التوزيع وذات علاقة مباشرة بالمستهلك النهائي، وفي نهاية هذا الفصل ينبغي لنا أن نكون ملمين بما يلي:

- ١- فهم طبيعة تجارة التجزئة وأهميتها.
- ٢- معرفة الوظائف الرئيسية لمنشآت التجزئة وخصائصها.
- ٣- معرفة مقومات متاجر التجزئة الناجحة.
- ٤- العوامل المؤثرة على ظهور متاجر التجزئة.
- ٥- معرفة الأنواع المختلفة لمنشآت التجزئة.

طبيعة تجارة التجزئة وأهميتها

تعرف تجارة التجزئة بأنها تتضمن العمليات والأنشطة التسويقية المرتبطة بشراء البضائع والخدمات لغرض إشباع حاجات المستهلك الشخصية أو لإشباع حاجات عائلته أو أصدقائه^(١)، ويمكن النظر إلى منشآت التجزئة على أنها منظمات أعمال أو أحد القنوات التسويقية التي تتولى عرض وبيع السلع والخدمات

(١) صلاح الشنواني (١٩٧٤) الإدارة التسويقية الحديثة (دار الجامعات المصرية) ص ٣١٣.

المبيعات الاجمالية لمنشآت التجزئة في الدول المتقدمة ويطلق عليه التجزئة بدون متاجر Non-Store retailing^(٣) ومن أمثلة هذا القطاع: الشراء بالبريد عن طريق الكتالوجات وشبكات الشراء عن طريق الحاسب الآلي Computer-Shopping Net Works وبرامج الشراء من خلال التلفزيون وغيرها.

الوظائف الرئيسية لمنشآت التجزئة

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

أ- وظائف منشآت التجزئة للمنتج

(١) التجميع والتصنيف

تلعب منشآت التجزئة دوراً مهماً في قناة التسويق من خلال القيام بوظيفة التجميع والتصنيف، حيث تقوم بتجميع تشكيلة كبيرة من السلع من عدة منتجين، ثم تقوم بتصنيفها وعرضها لتلبية الاحتياجات والرغبات والأذواق المختلفة للمستهلكين في السوق، وفي هذا الصدد تقوم منشآت التجزئة بسد الفجوة التي توجد بين المنتجين وبين المستهلكين النهائيين للسلعة.

إن التشكيلة التي تقدمها منشأة التجزئة للمستهلكين يمكن تقييمها من خلال^(٤):

* الغرض: Purpose والذي يتعلق بمدى نجاح هذه التشكيلة في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق درجة عالية من رضاهم، وبالتالي تحقيق أهداف منشأة التجزئة نفسها.

للمستهلكين النهائيين^(٢) الذين يقومون بشراء هذه المنتجات لأغراض الاستهلاك الشخصي لهم ولعائلاتهم وليس لغرض إعادة بيعها مرة أخرى للآخرين؛ وبعبارة أخرى فإن صفقة التجزئة هي صفقة البيع للمستهلك النهائي، وذلك بغض النظر عن كيفية بيعها سواء أقام بها المنتج نفسه أو تاجر الجملة أو تاجر التجزئة، ويعتبر التاجر من تجار التجزئة إذا كانت مبيعاته للمستهلك النهائي تشكل الجزء الأكبر من جملة مبيعاته.

إن تجارة التجزئة تمثل الحلقة الوسيطة الأخيرة في قنوات التسويق، وتستمد منشآت التجزئة أهميتها من ناحيتين الأولى تتعلق بتأثيرها على الاقتصاد القومي وحركة التجارة الداخلية في المجتمع، والثانية تتعلق بالوظائف الحيوية التي تقوم بها سواء للموردين (المنتجين أو تجار الجملة) أو المستهلكين في السوق، ومن هنا فإن هذا النوع من المنشآت التسويقية تعرض إلى تطورات مذهلة وواسعة بسبب تكيفها مع التطورات التكنولوجية في مجال الحاسبات الآلية والكترونيات والاتصالات، كما أن هذه المنشآت اختلفت أنواعها وأشكالها في السوق وتعقدت إدارتها سواء من حيث تخطيط البرامج التسويقية أو تصميمها أو اختيار الموقع أو التنافس.

ومع اتساع نطاق منشآت التجزئة وضخامة مبيعاتها فقد أصبحت غير قاصرة على السلع الاستهلاكية الملموسة فقط ولكن اشتملت على الخدمات غير الملموسة التي يحتاج إليها المستهلك مثل خدمات التأمين والطيران والسياحة وصالون الحلاقة / الكوافير.. وما شابه ذلك.

كما أصبح نشاط التجزئة لا يتطلب بالضرورة الشراء من المتجر من جانب المستهلكين بل أصبح هناك قطاع آخر من نشاط التجزئة يساهم بقدر كبير في

(٣) Berman, B and Evans, J. (1992), Retail Management (Macmillan Publishing Co. NY) P.3

(٤) Pride, W. & Ferrel, O. (1987) Marketing: Basic Concepts & Decisions, (Houghton, Mifflin Co. Boston.) P. 317-318.

(٢) Ghosh, A. (1990) "Retail Management" (The Dryden Press, Chicago). P. 4.

* المكانة Status: والتي تتحدد عن طريق الأهمية النسبية لكل منتج / علاقته في التشكيلة المتاحة في منشأة التجزئة، مثال ذلك الساعات ربما تحتل مكانة منخفضة في متجر تجزئة يبيع أساساً مواد غذائية (محل بقالة).

* الاكتمال Completeness: وتصيح التشكيلة مكتملة بالطبع عندما تتضمن جميع المنتجات اللازمة لاشباع احتياجات ورغبات وأذواق عملاء منشأة التجزئة المعينة. مثال ذلك بالنسبة لمحل السوبر ماركت المتخصص في بيع المنتجات الغذائية السهلة المنال، فإنه لا بد أن يتوفر لديه الحليب حتى تكتمل تشكيلة منتجاته.

ب- الترويج وخدمات ما بعد الشراء

وتقدم منشآت التجزئة للموردين خدمة أخرى تتمثل في قيامها بالترويج عن منتجاتهم وتقديم خدمات ما بعد البيع للمستهلكين، فهي تتولى عرض المنتجات في نوافذ المعرض وعلى الأرفف بشكل جذاب، وتصمم الاعلانات (مثال ذلك ملصقات الحائط واللوحات المضئية امام المتجر) المناسبة للترويج للمنتجات وتقدم خدمات اللف والحزم والتوصيل الى المنازل، والتركيب، والتدريب... وما شابه ذلك من خدمات بعد الشراء للمستهلكين.

ج- الاتصال وجمع المعلومات

تؤدي منشآت التجزئة خدمة مهمة للمنتجين والتي تتمثل في تحقيق الاتصال بين المنتج والمستهلك، إن منشأة التجزئة في الواقع تمثل مركز معلومات للمنتج حيث يمكن لهذا المركز أن يزوده المنتج بالمعلومات الهامة واللازمة عن السوق والمستهلكين النهائيين لمنتجاته، وتوفر متاجر التجزئة معلومات للموردين تتعلق بحجم الطلب على المنتجات ومعدل دوران المخزون للمنتجات المختلفة على أساس مثلا الموديل واللون... إلخ وعن رد فعل المستهلكين نحو المنتجات / العلامات من

حيث درجة رضاهم أو شكواؤهم حول العيوب في هذه المنتجات... إلى غير ذلك. ومما لا شك فيه أن العديد من جهود التعديل والتطوير في المنتجات تعتمد بدرجة كبيرة على هذا النوع من المعلومات الذي يمثل التغذية العكسية من جانب السوق والذي توفر منشآت التجزئة.

د- وظيفة البيع

تعد منشآت التجزئة الحلقة الأخيرة في سلسلة حلقات قناة التسويق، وبالتالي فهي تستكمل حلقات المعاملات مع المستهلكين النهائية من خلال القيام بوظيفة البيع وتتطوي وظيفة البيع على انتقال ملكية السلعة أو الخدمة إلى المستهلك النهائي أي خلق ما يسمى بمنفعة الملكية أو الحياة.

هـ- الاحتفاظ بالمخزون المناسب

من الخدمات الأخرى لمنشآت التجزئة - وخاصة كبيرة الحجم - هي الاحتفاظ بالمخزون المناسب من المنتجات والعلامات في الوقت المناسب للمستهلكين مما يسمح يتدفق هذه المنتجات دون توقف، وحتى يتحقق النجاح لمنشآت التجزئة في هذه الوظيفة فإنه يجب عليها أن تطلب وتشتري وتقل وتخون البضاعة بصفة مستمرة، ونظرا للمخاطر التي ينطوي عليها التخزين بالإضافة إلى تكاليف التخزين من حيث المكان والاحتفاظ به... إلخ فإن منشآت التجزئة يجب أن تعمل على تحقيق التوازن بين تكلفة التخزين وبين الرغبة في تلبية احتياجات ورغبات المستهلكين. (٥)

و- مساعدة الموردين الصغار

ومن الوظائف الأخرى لمنشآت التجزئة خاصة كبيرة الحجم، تقديم التسهيلات المالية (من خلال الدفع مقدماً للبضاعة) للمنتجين، هذا بالإضافة إلى

(٥) Ghosh A, (1990), Ibid, P. 68.

مقومات متاجر التجزئة الناجحة

من أهم مقومات النجاح لمتاجر التجزئة دراسة ما يلي (٧):

(١) اختيار الموقع المناسب:

يجب على تاجر التجزئة أن يختار موقعا مناسباً للمتجر بحيث يتناسب مع ما يلي:

(أ) طبيعة السلع التي يتعامل معها.

(ب) نوعية العملاء وعددهم الذين يخدمهم من حيث عاداتهم الشرائية وسلوكهم والعناصر المؤثرة في اجتذابهم للمتجر.

(ج) طبيعة المنطقة السكنية أو نوعية البناء الخارجي وتصميمه فسي المنطقة الجغرافية التي يعمل بها.

إضافة إلى توفر العناصر الأساسية عند اختيار الموقع مثل سهولة المواصلات والنقل، وتوفر المياه والكهرباء... إلخ.

(٢) اختيار السلع المناسبة

إن نجاح تاجر التجزئة يعتمد بصورة أساسية على نوعية السلع التي يتعامل بها والتي يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية:

(أ) أن تكون مرغوبة من قبل المستهلكين، أي أن يكون الطلب عليها موجوداً ومرتفعاً.

(٧) عادل حسن وجميل توفيق (١٩٨٥)، مذكرات في مبادئ التسويق وإدارة المبيعات (الدار

الجامعية - بيروت ١٩٨٥) ص ١٣٨.

تقديم المساعدة في القيام بخدمات النقل والتخزين والترويج للمنتجات، ومن ناحية أخرى، فإن منشآت التجزئة الصغيرة الحجم غالباً ما تحتاج لمثل هذه المساعدات من قبل الموردين.

وظائف منشآت التجزئة للمستهلك النهائي

ومن ناحية أخرى تؤدي منشآت التجزئة عدة وظائف ضرورية للمستهلك النهائي والتي يمكن إجمالها فيما يلي (٦):

(أ) توفير احتياجات المستهلكين من السلع والخدمات في المكان المناسب، وذلك بسبب انتشار منشآت التجزئة بأنواعها المختلفة في أماكن متعددة من السوق بحيث يسهل على المستهلك الحصول على احتياجاته في أي مكان منه.

(ب) توفير احتياجات المستهلكين من السلع والخدمات في الوقت المناسب، حيث إن هناك بعضاً من متاجر التجزئة التي تعمل عادة لفترات زمنية طويلة (صباحية ومسائية) يوميا، بل إن بعضها يعمل ٢٤ ساعة مثل بعض متاجر المنتجات الغذائية (المطاعم والفنادق) والصيديات.

(ج) مقابلة احتياجات المستهلك الخاصة بالشراء بكميات صغيرة للسلع (أي تجزئتها) والتي لا يمكن الحصول عليها من خلال منشآت الجملة أو من خلال المنتجين لها.

(د) تقديم خدمات ما بعد البيع للمستهلك مثل اللف والحزم والنقل للمنازل والتركييب والتشغيل والصيانة والتدريب... إلخ.

(هـ) مساعدة المستهلكين غير القادرين على الشراء نقداً، وذلك من خلال عروض البيع بالتقسيط (البيع الآجل).

(٦) Berman & Evan, J. (1992), Ibid, PP. 11-12.

ب) إمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب وبالسعر المناسب الذي يتناسب وطبيعة القوة الشرائية للمستهلك.

ج) أن تتوفر بالكمية والنوعية المناسبة لأنماط وعادات الشراء لدى المستهلكين في المنطقة الجغرافية التي يعمل بها.

(٣) الديكور الداخلي للمتجر

إن تهيئة المتجر وتنسيقه داخلياً يُعد من أهم العناصر الأساسية لجذب العملاء للتعامل مع المتجر، فالديكور والترتيب الداخلي للمتجر يجب أن يتناسب وطبيعة السلع التي يتعامل بها التاجر وسهولة الحصول عليها، كما أن نظافة المحل تشكل دعامة أساسية لنجاح المتجر وخلق الانطباع الجيد في أذهان المستهلكين.

(٤) اختيار رجال البيع الأكفاء وتدريبهم

إن أسلوب البيع من وجهة نظر رجال التسويق يعد من أهم عناصر المزيج الترويجي، فإتمام صفقة البيع تعتمد إلى حد كبير على نجاح تلك المقابلة التي تتم بين رجال البيع والمستهلك، لذلك لا بد أن تحتفظ هذه المتاجر بقوة من رجال البيع المدربين والقادرين على حسن وفن التعامل مع المستهلكين، وهذا يعتمد على نوعية المتجر وطبيعة أسلوب العمل والخدمة فيه.

(٥) اجتذاب العملاء

بالإضافة إلى العناصر الأخرى التي تساعد على اجتذاب العملاء، فعلى تاجر التجزئة أن يبذل كل جهده في العمل على اجتذاب العملاء، واستخدام أية وسيلة ممكنة للابقاء عليهم، كاتباع سياسة أسلوب "مبيعات الفرص" Big-Sale - التزيلات - على سلع معينة عند نهاية الموسم، وتنسيق نوافذ العرض، وتقديم الخدمات المختلفة للمستهلكين من عملائه، وتطوير متجره بالصورة المناسبة لظروف التطورات التي تحدث بالسوق وعادات المستهلكين.

(٦) القدرة على الاحتفاظ بنظام للسجلات

منظم ومرتب للتخطيط لعمليات البيع والشراء والرقابة على العمليات والأنشطة الخاصة به من حيث القدرة على تحصيل الديون، وتقديم تسهيلات إئتمانية أو القيام ببرامج ترويجية مساعدة، أو إمكانية التنبؤ بالمستقبل.

العوامل المؤثرة على نمو وتطور متاجر التجزئة

إن النمو والتطور والتوسع السريع لمتاجر التجزئة من حيث الأشكال والاستراتيجيات التسويقية التي نشهدها في الوقت الحاضر هي نتاج تفاعل مجموعة من العوامل والتغيرات التي حدثت في البيئة التسويقية.

إن من أهم التغيرات البيئية التي تؤثر في تركيبة ونمو متاجر التجزئة واستراتيجياتها التسويقية هي تلك التي ترتبط بالخصائص الديمغرافية للعملاء في الأسواق المستهدفة واتجاهات النمو المستقبلية لها. والخصائص الديمغرافية تتمثل في مجموعة المتغيرات السكانية مثل: تركيبة العمر، الجنس، المهن، والتوزيع الجغرافي للسكان... الخ، هذه المتغيرات تؤثر بشكل واضح على استراتيجيات متاجر التجزئة التي تعمل على تطويرها وتنفيذها لخدمة السوق المستهدف بالسلع التي تعرضها. فمثلاً حاجات الأفراد كبار السن تختلف عن حاجات الأفراد صغار السن، لذلك فإن طريقة العرض والبيع لكل منهما، وطريقة اختيار الموقع وتصميم المتجر وطريقة تدريب رجال البيع للتعامل مع كل منهما، ستختلف حسب أهمية كل منهما لمتجر التجزئة، بحيث يجعل هذا المتجر قادراً على خدمة الفئة العمرية المستهدفة بكفاءة أكثر مما لو اعتبروا سوقاً واحداً دون الأخذ بالاعتبار الاختلافات في حاجات الفئات العمرية المختلفة. لذلك ظهرت محلات تجزئة تتعامل فقط مع كبار السن والبيع الآخر منها يركز على الفئات العمرية صغيرة السن.

* الشراء من المنزل عن طريق التلفزيون Home shopping through cable TV

- التبادل الإلكتروني في منشآت التجزئة والموردين Electronic Data Interchange (EDI)

- نظام مراكز التوزيع الآلية Automated Distribution Center System

- نظام تحويل الأموال إلكترونياً Electronic Funds Transfer Systems

وتتجسد أهم الآثار المترتبة للتكنولوجيا الجديدة على منشآت التجزئة في ظهور أشكال جديدة للتجزئة، وفي رفع كفاءة المعاملات الخاصة بالتجزئة، وفي زيادة إنتاجية منشآت التجزئة، وفي تحسين الرقابة على عمليات التشغيل في هذه المنشآت. ومن الأشكال الخدمية في الشراء التي انتشرت في السنوات الأخيرة وخاصة في الدول المتقدمة والتي تعكس مجالات التقدم في تكنولوجيا الاتصالات هي الشراء من خلال الفيديو تيكس Videotex أو شبكة البرامج التلفزيونية T.V. Programs Network.

إن الاتجاه المتزايد من جانب منشآت التجزئة نحو استخدام هذه التطورات والابتكارات التكنولوجية في ممارسة نشاطها ربما يرجع إلى عدة أسباب أهمها:

◆ التطور الواسع في صناعة الحاسبات الآلية وفي البرامج التطبيقية الجاهزة للأغراض المتنوعة، وكذلك التقدم المذهل في صناعة الإلكترونيات والاتصالات.

◆ انخفاض تكلفة الحاسبات الآلية وبرامجها.

◆ القبول المتزايد للرموز السلعية العالمية.

◆ انتشار تطبيق نظم وأساليب التسويق الحديثة من جانب منشآت التجزئة.

◆ الرغبة في رفع كفاءة الأداء من جانب الإدارة في منشآت التجزئة.

كما أثرت التطورات الاقتصادية والاجتماعية في طبيعة عمل هذه المتاجر وفي حجم ونوع الطلب على المنتجات والخدمات التي تقدمها وهذه التطورات ترتبط بمستويات دخل الفرد، والتعليم ... الخ.

فمثلاً يؤدي انخفاض مستويات دخل الأفراد في المجتمعات المختلفة إلى ظهور محلات التجزئة التي تعتمد على أسلوب الخدمة الذاتية (مثل محلات السوبر ماركت وبيوت الخصم) وذلك من أجل تخفيض نفقات البيع التي تسمح لها بعروض منتجاتها بأسعار مخفضة كما أثرت في خطوط عمق المزيج السلع لدى هذه المتاجر.

إن التطورات التكنولوجية الحديثة والمذهلة خاصة في مجالات استخدام وتطبيقات الحاسبات الآلية، والاتصالات والإلكترونيات كان لها أثر كبير على منشآت التجزئة، ففي العقد الأخير من هذا القرن أحدثت التغييرات في البيئة التكنولوجية تأثيراً واسع النطاق على إمكانيات الابتكار والتطوير في منشآت التجزئة، وقد تمثلت مجالات الابتكار والتطوير التي سادت منشآت تجزئة كبيرة ومتوسطة الحجم وخاصة في الدول المتقدمة في ما يلي (٦) (٧):

* أماكن دفع الحساب تعمل بالكمبيوتر ومجهزة بأدوات الإشعار البصرية

* ماكينات الصرف الآلي في البنوك (ATMs) Automatic Teller Machines

* نظام الشراء الإلكتروني مثل فيدوتكس (Vedeotex)

* التصميم بمعاونة الحاسب الآلي للتنظيم الداخلي للمتجر.

* كتالوجات المتجر على شرائط فيديو Store Catalogs on Videodiscs

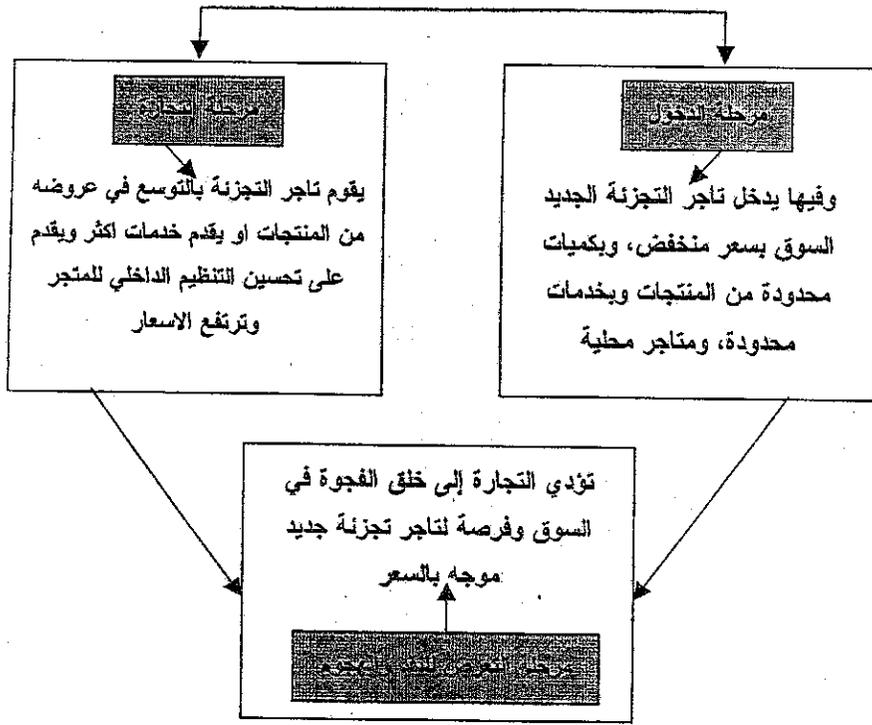
(٦) Ghosh, A. (1990), Ibid, P. 81.

(٧) Rosenberg, L. & Hirschman, E. (1980), "Retailing Without Stores", *Harvard Business Review*, Vol. 50 (July-Aug.) PP. 103-113.

البضاعة والخدمات المصاحبة لها من ناحية والسعر من ناحية أخرى. ويوضح الشكل رقم (٢) العلاقة بين عجلة التجزئة وخط فرصة الشراء.

شكل (١)

نظرية دورة عجلة تجارة التجزئة



ففي مرحلة الدخول الخاصة بعجلة التجزئة تدخل منشأة تجزئة^(٧) جديدة السوق من الطرف الأدنى لخط الفرص الشرائية، وبذلك فإن هذه المنشأة يكون لها خاصية متميزة بالمقارنة بالمنافسين الموجودين في السوق وتتمثل في سعرها المنخفض، وحتى تتمكن هذه المنشأة التسويقية من عرضها للسعر الأول لمنتجاتها

(٧) Chosh, A, (1990), Ibid. PP. 112-113.

ويرى Ghosh أن أثر هذه التطورات التكنولوجية بعيد المدى بحيث أصبح معه عجز منشآت التجزئة سواء كبيرة الحجم أو صغيرة الحجم أن تعيش وتبقى في السوق بدون التكيّف معها واستيعابها، وكما تهتم هذه المنشآت بجودة البضاعة وبملاءمة وجاذبية الموقع، فإن التكنولوجيا تبقى الأداة التنافسية الأساسية في عالم التجزئة، وتظهر أهم الآثار الناتجة عن تطبيق التكنولوجيا الحديثة في ظهور أنواع جديدة من منشآت التجزئة، وفي رفع كفاءة عمليات البيع بالتجزئة، وفي زيادة إنتاجية منشآت التجزئة وأخيراً في تحسين الرقابة على عمليات التشغيل في هذه المنشآت.

هذا وقد ظهرت عدة نظريات تفسر نمو وتطور متاجر التجزئة والتي من أهمها:

١- عجلة تجارة التجزئة The Wheel of Retailing

٢- دورة حياة منشأة التجزئة Retail life Cycle

(١) نظرية عجلة تجارة التجزئة

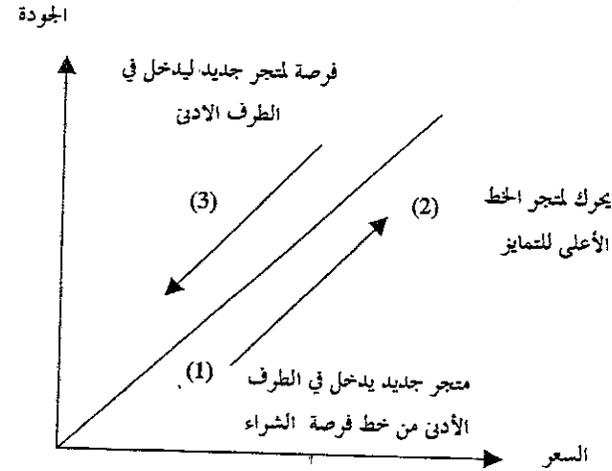
إن من أكثر النظريات الشهيرة والخاصة بكيفية تغيير منشآت التجزئة تلك التي يطلق عليها "عجلة تجارة التجزئة" التي قدمها McNair. وفقاً لهذه النظرية فإن التغيير في منشآت التجزئة يتحرك في دورة تتكون من ثلاث مراحل هي: (١) الدخول Entry (٢) التجارة Trading (٣) التعرض للانتقاد والهجوم Vulnerability وذلك كما هو موضح في الشكل رقم (١).

ويوضح الشكل المراحل الثلاث لدورة تجارة التجزئة وكيف أن التكرار في هذه المراحل يؤدي نوعاً من الحركة المتصلة. ويمكن تفسير عجلة تجارة التجزئة بشكل أكثر وضوحاً من خلال تطبيق مفهوم "خط الفرص الشرائية Shopping Opportunity Line الذي يمثل السلسلة الممتدة للمجموعات الممكنة لكل من جودة

في السوق فإنها تتحكم بدرجة شديدة في تكاليف هذه المنتجات وذلك من خلال -
مثلا - تحديد الخدمات التي يقدمها المتجر، واختيار مواقع المنافذ في أماكن ذات

شكل رقم (٢)

عجلة التجزئة وخط الفرص الشرائية



يجار منخفض، وأحياناً تقليل الجودة الخاصة بالمنتجات، وحتى نستطيع المحافظة على الصورة الذهنية لدى العملاء باعتبارها ذات أسعار أقل في السوق فإنها غالباً تضحي بهامش الربح العالي بالمقارنة مع المنافسين الأكثر ثباتاً وبقاء في السوق، وفي حالة نجاح المنشأة في الدخول للسوق كابتكار جديد فإن بعض المنشآت الأخرى سوف تقلدها مع مرور الوقت، وهذا سوف يترتب عليه زيادة مستوى المنافسة. واستجابة للضغوط التنافسية فإن منشأة التجزئة تضطر إلى إضافة مزيد من الخدمات للمستهلكين، وإلى تحسين الجودة في البضاعة وذلك بهدف خلق ميزة تنافسية، وفي هذه المرحلة أيضاً (مرحلة التجارة) تتجه المنشأة إلى تحميل المستهلكين بسعر أعلى للمنتجات والذي ينتج عن تطوير متاجر المنشأة. إن نشأة

وتطور متاجر التجزئة التي تمنح الخصم وتقوم بالبيع بالكتالوج ومتاجر الأدوات المنزلية تبدو أنها اتبعت نموذج عجلة التجزئة، أما البيع الآلي ومتاجر السلعة الخاصة فإنها تمثل أمثلة من منشآت التجزئة التي لم تتبع هذا النموذج.

(٢) نظرية دورة حياة منشأة التجزئة Retail life cycle

إن نموذج دورة حياة التجزئة يفسر أيضاً التغيير الذي يطراً على حياة منشآت التجزئة، وحسب هذا النموذج فإن منشأة التجزئة تمر بدورة حياة معينة يمكن تقسيمها إلى أربع مراحل: مرحلة التقديم، ومرحلة النمو، ومرحلة النضج ومرحلة التدهور. (٨)

فالمنشآت الجديدة للتجزئة تظهر في مرحلة التقديم أو الإبتكار. مثال ذلك فإن متاجر الأقسام في وسط المدن بدأت هذه المرحلة بظهور أول متجر تجزئة في فرنسا عام ١٨٦٠ (بون مارش). أما متاجر خدمات الاكل السريع Fast Food فقد بدأت هذه المرحلة من دورة حياتها في أواخر عام ١٩٥٠م وفي بداية الستينات. وأثناء هذه المرحلة فإن المنشأة الجديدة للتجزئة لا بد وأن تكون لها مميزات تنافسية تفوق المنشآت العادية.

وهذه المميزات تتجسد في الأسعار التنافسية وتشكيلة المنتجات، وملاءمة الموقع والمواعيد، أو في مداخل جديدة في البيع والسترويج، إن هذه المميزات التنافسية تحقق النجاح للمنشأة الجديدة ثم تنقلها إلى المرحلة الثانية من دورة الحياة، وهي مرحلة النمو التي تتصف بزيادة كل من حجم المبيعات والأرباح التي يمكن تحقيقها، ومن خصائص مرحلة النمو أيضاً أنها مرحلة ظهور منافسين جدد يقومون بتقليد المنشأة ومع تزايد المنافسة في هذه المرحلة فإن منشأة التجزئة تتوسع في متاجرها ومواقعها جغرافياً للوصول إلى أسواق جديدة ومن ثم زيادة حجم المبيعات، مع وضع القيود المناسبة لدخول منافسين جدد.

(٨) Davidson, W. Bates & Boss, S. (1976), The Retail Life cycle, Harvard Business Review. Vol. 54 (Nov-Dec.) PP. 89-96.

العديد من أسس التقسيم يمكن استخدامها لتصنيف الأنواع المختلفة منها في مجموعات.

ومن بين العديد من مقترحات تصنيف منشآت التجزئة ذلك المدخل الموضح أدناه في الجدول رقم (١)

جدول رقم (١)

تصنيف الأنواع المختلفة لمنشآت التجزئة

المعيار	أنواع منشآت التجزئة
١- الحجم	متاجر التجزئة كبيرة الحجم/ متاجر التجزئة صغيرة الحجم
٢- نوع الملكية	متاجر التجزئة المستقلة/ متاجر السلسلة/ الامتياز/ الجمعيات التعاونية والاستهلاكية/ المتاجر المملوكة للمنتج/ مؤسسات تجزئة تملكها الحكومة.
٣- أسلوب البيع (الاتصال بالعملاء)	متاجر التجزئة العادية/ متاجر البيع بالكتالوجات/ البيع الالي، الطواف بالمنازل/ البيع بالهاتف/ شبكات الكمبيوتر
٤- أسلوب الخدمة	متاجر الخدمة المحدودة/ محلات الخدمة الذاتية/ متاجر الخدمات المتكاملة.
٥- نوع البضاعة	منتجات غذائية/ ملابس/ أدوية/ خدمات/... الخ
٦- مجموعات السلع	متاجر التجزئة العمومية/ متاجر التجزئة المتخصصة
٧- التنظيم والادارة	متاجر السلسلة/ السلسلة الاختيارية/ المحلات ذات الاقسام/ الجمعيات التعاونية الاستهلاكية.

وبعد الاستمرار في مرحلة النمو يعقب ذلك دخول المنشأة في مرحلة النضج عندما يصبح النمو في السوق بطيئاً، وتصبح معه المبيعات في بداية مرحلة الركود، ونتيجة لذلك فإن الأرباح تبدأ في الانخفاض في هذه المرحلة وتتجه المنشأة بعد ذلك إلى المرحلة الأخيرة وهي مرحلة التدهور حيث تصبح المبيعات والأرباح في أقل مستوياتها.

إلا أن أهم ما يأخذ على هذا النموذج ما يلي:

- (١) صعوبة التنبؤ بالفترة الزمنية لهذه الدورة وصعوبة تعميمها على جميع المنشآت.
- (٢) تفاوت الفترات الزمنية الخاصة بكل مرحلة من مراحلها من منشأة لآخرى.
- (٣) تفاوت الفترات الزمنية للمراحل المختلفة لدورة الحياة بالنسبة للمنشأة الواحدة.
- (٤) ليس بالضرورة أن تمر كل منشأة تجزئة بجميع مراحل الدورة، فقد تبدأ المنشأة نشاطها (مرحلة التقديم) ثم سرعان ما تتدهور وتختفي من السوق (مرحلة التدهور).
- (٥) يمكن لمنشأة التجزئة تجنب مرحلة التدهور وذلك من خلال التطوير والابتكار وتقديم التشكيلات الجديدة، وبذلك تبدأ مراحل الدورة من جديد.

أنواع متاجر التجزئة

إن منشآت التجزئة عديدة ومتنوعة بدرجة كبيرة، وجميعها يتنافس في سبيل الحصول على أكبر حصة من سوق التجزئة، وبالرغم من أن جميع أنواع منشآت التجزئة تشترك في خاصية واحدة وهي البيع للمستهلكين النهائيين إلا أنها تأخذ أشكالاً متفاوتة من حيث الحجم، والسياسات، والاستراتيجيات التسويقية، لذلك فإن

دراسة متاجر التجزئة من حيث حجم أعمالها وإدارتها (١)

(أ) متاجر التجزئة الصغيرة المستقلة

وهي متاجر صغيرة من حيث الحجم ومستقلة بطبيعتها أعمالها، وتدار بواسطة المالك الذي غالبا ما يكون المشتغل الوحيد بمتجره، والذي يقوم بجميع الوظائف التسويقية الخاصة بمتجره من بيع وشراء وتخزين.... إلخ.

خصائص متاجر التجزئة الصغيرة المستقلة (١٠)

١- الاستقلالية وعدم التبعية: أي استقلالية صاحب المتجر في اتخاذ قراراته الخاصة بشؤون متجره.

٢- المرونة في العمليات: تتمتع هذه المتاجر بمرونة كبيرة في العمليات، فجميع القرارات يمكن إصدارها بسرعة دون انتظار التعليمات وموافقة الإدارة العليا، نظرا لأن صاحب العمل هو المسؤول عن اتخاذ القرارات.

٣- الاتصال الشخصي بالعملاء: تسود صفة العلاقة المباشرة بين صاحب العمل وعماله والتي تعد أهم العوامل الأساسية في استمرار نجاحه، حيث يفضل الكثير من العملاء التعامل مع المتاجر الصغيرة بسبب ارتباطهم بعلاقات الصداقة والمودة ووجود الاتصال الشخصي بينه وبين صاحب المتجر.

٤- موقع المتاجر: غالبا ما يكون قرب المساكن الشعبية في الأرياف والقرى والمدن الصغيرة النائية.

٥- طبيعة السلع والتشكيلة: هناك نوعان من المتاجر الصغيرة المستقلة:

أ- متاجر التجزئة الصغيرة العمومية، وهي التي تقوم بعرض أصناف وتشكيلات من السلع المختلفة وغالبا ما تكون محلات بقالة ومواد غذائية.

ب- متاجر التجزئة الصغيرة المتخصصة، والتي تعرض وتبيع خط واحد من المنتجات مثل مخازن الأدوية (الصيدليات) محلات مواد البناء، أو محلات الألبان.

٦- أسعار السلع: تمتاز الأسعار في محلات التجزئة الصغيرة بالارتفاع، وذلك لعدم حصول هذه المحلات على وفورات اقتصادية تتمثل بالشراء الكبير وعلى الرغم من انخفاض نفقاتها التشغيلية (نفقات المتاجرة).

مشاكل محلات التجزئة الصغيرة المستقلة

١- ضعف الكفاءة الإدارية: فالمدير المالك غالبا ما يقوم بنفسه بجميع وظائف المتجر، والكثير منهم تنقصه التجربة والخبرة والإلمام بجميع الوظائف التسويقية، كما يتصف بعضهم بعدم القدرة والكفاءة الإدارية.

٢- الاختيار السيء لموقع المتجر: فالكثير من متاجر التجزئة المستقلة وخاصة المنتشرة في الأرياف والقرى توجد بأماكن غير مناسبة للعمل.

٣- أسلوب العرض والهيئة السيئة للمحل: فالكثير من أصحاب المتاجر الصغيرة المستقلة ليس لديها الاهتمام بتنسيق وتهيئة متجره من الداخل، أو تصميمه من الخارج، فنادرا ما تكون هذه المحلات مهيئة بصورة مناسبة لطبيعة السلعة والعملاء.

(٩) صلاح الشنواني (١٩٨٢)، المرجع السابق، ص ٣١٣.

(١٠) محمد سعيد عبد الفتاح (١٩٨٥)، إدارة التسويق (الدار الجامعية - بيروت).

٤- التوسع غير الرشيد في منح الائتمان: نظرا للعلاقات الشخصية بين صاحب المتجر وعملائه، فإنه لا يتردد في منحهم تسهيلات ائتمانية كبيرة، إلا أنه يواجه مشاكل كبيرة في القدرة على تحصيل ديونه.

مستقبل متاجر التجزئة الصغيرة المستقلة

على الرغم من التطور السريع لمتاجر التجزئة الكبيرة الحجم وشدة المنافسة والمشاكل والصعوبات التي تواجهها محلات التجزئة صغيرة الحجم المستقلة، وأيضا وبسبب خشية البعض من أن تفقد أهمية هذه المتاجر الصغيرة في ميدان تجارة التجزئة، إلا أن الحاجة كبيرة للمحافظة على بقائها نظراً لما تتمتع به هذه المحلات من مميزات خاصة، أهمها المرونة في العمليات والاتصالات الشخصية التي تقوم بين أصحاب المتاجر وعملائهم، بالإضافة إلى قرب هذه المحلات من أماكن المستهلكين، لذلك أصبح من الضروري على هذه المتاجر لكي تحافظ على مستقبلها أن تبذل كل الجهد للتغلب على المشاكل الإدارية عن طريق استخدام أشخاص ذوي خبرة في مجال البيع والشراء وتصميم المحل وطريقة تهيئته، أما المشاكل المالية فإنه بالإمكان التغلب عليها عن طريق التعاون وتكوين السلاسل التطوعية بين مجموعة هذه المتاجر، كأن يعهد إلى أحدهم بالقيام بالنيابة عنهم وبالتنسيق معهم بتجميع طلباتهم من السلع والاتصال بالموردين لكي يحصلوا على السلع بأسعار وشروط مناسبة ووفورات اقتصادية قد لا يستطيعون الحصول عليها فيما لو قام كل منهم بالشراء بنفسه.

هذا مع العلم أيضا أن مستقبل متاجر التجزئة المستقلة الصغيرة لا تعتمد فقط على الاتجاه نحو التكامل والتوسع بالعمليات، بل تعتمد أيضا وبصورة أساسية وكبيرة على تطوير وتحسين الناحية الإدارية واستمرار المحافظة على رفع كفاءتها.

(ب) متاجر التجزئة الكبيرة المتكاملة

وهي متاجر تتميز بكبر الحجم والتكامل في الخدمات، وتختلف عن المتاجر الصغيرة من حيث الحجم وأسلوب العمل والإدارة.

خصائص متاجر التجزئة كبيرة الحجم

١. ضخامة حجم العمل: تتميز المنشآت الكبيرة في ميدان تجارة التجزئة بضخامة حجم أعمالها وإمكانياتها المادية بالمقارنة مع المتاجر صغيرة الحجم مما يساعدها على تحقيق ما يلي:

أ. القدرة على الشراء بكميات كبيرة والإتصال بالمنتج مباشرة والحصول على الوفورات الاقتصادية المتمثلة بأسعار مناسبة للسلع، وخصومات كمية، وتوفير بتكاليف النقل.

ب. القدرة على تقديم تسهيلات ائتمانية لعملائها كالبيع بالتقسيط، أو لأجل معين.

ج. القدرة على استخدام برامج الترويج والإعلان بصورة مناسبة، والتخطيط لحمات ترويجية بالمشاركة مع المنتجين.

د. القدرة على مواجهة التقلبات الاقتصادية والكساد في السوق بصورة أكثر كفاءة من محلات التجزئة الصغيرة.

هـ. القدرة على الاحتفاظ بمجموعات كبيرة وتشكيلات متنوعة من السلع المختلفة في المتجر.

٢. التخصص في العمل والخبرة في مجال التسويق والتنظيم الإداري الكفؤ: تتميز محلات التجزئة كبيرة الحجم بالتخصص في العمل، حيث نجد أن الكثير من منشآت التجزئة كبيرة الحجم تتبع أسلوب تقسيم العمل، وذلك بإسناد بعض مهام

جدول (٢)

يوضح الموقف التنافسي للمحلات صغيرة الحجم وكبيرة الحجم

من يملك الموقف التنافسي	أساس المقارنة أو التقييم
المحلات كبيرة الحجم وهي أكبر ميزة لها	* تقسيم العمل والتخصص
المحلات صغيرة الحجم وهي أكبر ميزة لها.	* مرونة العمليات: اختيار السلع، الخدمات المقدمة، تصميم المحل، عكس شخصية المالك.
محلات كبيرة الحجم تقدم نمو لمبيعات الموردين بسبب العدد الكبير من المستهلكين، بينما كل محل صغير يمكن أن يكون غير كاف لهذا، بسبب صغر حجم مشترياته.	* نمو المبيعات للسلع المرغوبة
محلات كبيرة الحجم.	* التصور والترويج، تحت العلامة التجارية لتاجر التجزئة.
محلات التجزئة الكبيرة الحجم.	* الكفاءة في استخدام الإعلان.
محلات صغيرة الحجم شريطة أن يولي صاحب المحل الاهتمام والعناية بالعملاء، ويختار ويراقب آراء رجال البيع.	* القدرة على تقديم أفضل الخدمات الشخصية.
محلات التجزئة كبيرة الحجم لأنها أقدر على تحمل المخاطر.	* الفرص للاستخدام من أجل تجربة منتج جديد وفرق بيعه.
المحلات كبيرة الحجم تملك الموارد المالية للحصول على المواقف التنافسية السابقة خاصة البيع تحت علامتها التجارية والتجارب على العلامات الجديدة.	* القوة المالية
المحلات صغيرة الحجم تتمتع بالدعم والتعاطف من الجمهور، نظراً لبعض القيم الاجتماعية خاصة في مجتمعنا.	* السمعة

الوظائف التسويقية إلى أشخاص متخصصين وذوي خبرة، على عكس متاجر التجزئة الصغيرة التي غالباً ما يقوم مالكوها بأداء جميع الوظائف التسويقية.

المشاكل التي تواجه متاجر التجزئة الكبيرة

١. انخفاض المرونة في العمليات، وذلك لبطء اتخاذ القرارات: حيث تستدعي بعض القرارات موافقة الإدارة العليا التي قد تكون أحياناً بعيدة عن مراكز البيع والشراء.
٢. ضعف الاتصال المباشر بين أصحاب المتاجر وعمالهم: نظراً لاستخدامهم رجال بيع في مقابلة العملاء للوقوف على طلباتهم، مما يجعل العلاقة رسمية بصورة أكبر.
٣. ارتفاع النفقات التشغيلية والثابتة في هذه المحلات: مما يتطلب منها تحقيق حجم مبيعات مرتفع لتغطية هذه التكاليف. وتتمثل هذه التكاليف بما يلي:
 - أ. تكاليف الترويج (الدعاية والإعلان).
 - ب. مصاريف رجال البيع (رواتب وعمولات).
 - ج. أجور المباني والصيانة.
 - د. تكاليف التخزين (التقادم والتلف، وخاصة بعض أنواع السلع ذات الدوران البطيء).
 - هـ. وبالتالي أدى ذلك إلى صعوبة انتشار هذه المحلات في القرى والأرياف أو المناطق البعيدة ذات القوة الشرائية المنخفضة.
٤. التدخل الحكومي: تواجه بعض متاجر التجزئة كبيرة الحجم تدخلاً من قبل حكوماتها خوفاً من قيامها بعملية الاحتكار، وزيادة ضغوطها على المنتجين والمستهلكين.

أنواع متاجر التجزئة كبيرة الحجم

أولاً: المتاجر ذات الأقسام

وهي متاجر كبيرة الحجم، تقدم مجموعة كبيرة ومتنوعة من السلع، ومقسمة إلى أقسام أو إدارات تختص كل منها بمجموعة متشابهة من السلع لغايات المحاسبة والرقابة الإدارية. (١١)

خصائص المتاجر ذات الأقسام

تمتاز هذه المتاجر بصفات خاصة من حيث: (١٢)

١. طبيعة السلع المتعامل بها: فتقدم هذه المحلات تشكيلة واسعة من السلع، وبصفة خاصة الملابس الجاهزة للرجال والسيدات والأطفال وأدوات الزينة والأقمشة والأدوات المنزلية، وبشكل عام فإنها تركز على بيع الأنواع الرئيسية من السلع الاستهلاكية (التسويقية وسهلة المنال) مما يتيح للمستهلك الحرية في اختيار السلع المناسبة عند الشراء خاصة وأن معظم رواد هذه المحلات من السيدات.
٢. التنظيم الإداري وأسلوب العمل: فهي مقسمة على شكل وحدات أو أقسام للبيع، بحيث يختص كل قسم أو إدارة بمجموعة متشابهة من السلع، وتستند مهام ومسؤوليات كل قسم إلى رئيس متخصص في شؤون البيع والشراء. لذا فإنها لا تستخدم أسلوب الخدمة الذاتية في عملها، حيث يتوفر لديها عدد من رجال البيع المتخصصين في تقديم النصح والإرشاد والبيع للمستهلكين.

(١١) سلمان المغازة جي (١٩٦٨)، إدارة التسويق (بغداد، شركة الطبع والنشر الأهلية)

(١٢) Grundiff, W. & Govoni (1985) "Fundamentals of Modern Marketing" 4th ed. (Prentice - Hall Inc. NY), PP. 204-238.

٣. مواقعها: تختار المراكز التسويقية الرئيسية في المدن والمراكز التجارية، ونادراً ما تكون موجودة في القرى والأرياف.

٤. الخدمات التي تقدمها للعملاء: تستطيع متاجر الأقسام جذب انتباه المستهلكين إليها، نظراً لأنها تقدم مجموعة كبيرة من الخدمات مجاناً، وأهمها:

أ. نقل وإرسال البضاعة إلى منازل العملاء وتلبية طلباتهم هاتفياً.

ب. إرسال البضاعة إلى منازل المستهلكين للتجربة والاختيار.

ج. تقديم الهدايا في الأعياد، والسماح برد المبيعات.

د. توفر أماكن للراحة والتسلية والقراءة وسماع الموسيقى.

هـ. تقديم النصح والإرشاد للمستهلكين.

و. تقديم تسهيلات ائتمانية لعملائهم ولفترات طويلة.

ز. توفر مواقف خاصة لسيارات العملاء أثناء وجودهم داخل المحلات.

٥. حجم العمل والمبيعات وسياسات البيع: تتميز متاجر الأقسام بكبر حجم العمل والإمكانات المادية، مما يمكنها من الشراء بكميات كبيرة، وتحقيق الوفورات الاقتصادية الناتجة عن التخصص وتقسيم العمل، مما يساعدها أيضاً على البيع بأسعار مخفضة أحياناً.

مشاكل المتاجر ذات الأقسام:

١. ارتفاع حجم النفقات التشغيلية والثابتة: على الرغم مما تتميز به متاجر الأقسام من تقسيم العمل والتخصص مما يساعدها على تحقيق رقابة عالية، إلا أنها تعاني من ارتفاع حجم النفقات العائدة إلى:

أ. التوسع في تقديم الخدمات المجانية والتسهيلات الائتمانية للعملاء.

ب. دفع مرتبات مرتفعة لرجال البيع لاستقطابهم.

ج. ارتفاع نسبة الوقت الضائع لبعض رجال البيع في بعض الأقسام، وذلك إما بسبب انخفاض الطلب على البضائع الموجودة فيها أو بسبب موسمية الطلب عليها.

د. التوسع الكبير في استخدام الإعلان ووسائل الترويج الأخرى.

هذا وبسبب ارتفاع هذه التكاليف فإنها لا تتمكن أحياناً من تخفيض أسعار بيعاتها، ومنافسة الأنواع الأخرى من المتاجر مما يضطرها إلى الإستغناء عن خدمات تجار الجملة، والاتصال مباشرة مع المنتجين للحصول على الوفورات الاقتصادية الخاصة بالشراء الكبير.

٢. مشاكل رجال البيع: تتطلب متاجر الأقسام رجال بيع متخصصين في أعمال البيع والشراء لبعض أنواع السلع، وقد لا يتوفر هذا النوع والعدد من رجال البيع، كما أن معدل دوران العمل لرجال البيع في هذه المحلات التجارية مرتفع، مما يؤدي إلى ارتفاع نفقات التعيين والتدريب في نهاية المدة.

٣. المنافسة من جانب متاجر التجزئة الصغيرة: توجد أنواع أخرى من متاجر التجزئة تمتاز بانخفاض نفقاتها، وتحقيقها للوفورات الاقتصادية، وتمتاز أيضاً بالعلاقات الشخصية والاتصال المباشر مع العملاء، الأمر الذي يساعدها على منافسة المتاجر ذات الأقسام، مما جعل بعض هذه المتاجر تتجه إلى تخفيض أسعار مبيعاتها لكي تتغلب على هذه المنافسة، والتضحية ببعض الخدمات لتخفيض التكاليف، وبالتالي البيع بأسعار أقل.

٤. وجود عدة طوابق وعدة أقسام في كل طابق مما يعقد التنظيم الداخلي لهذا الفرع من المتاجر بالإضافة إلى ما يتحمله المستهلك من مجهود عند البحث عنه احتياجاته من السلع.

التنظيم الإداري لمتاجر الأقسام:

يقوم التنظيم الإداري في المحلات ذات الأقسام على تقسيم العمل إلى عدد من الوحدات الإدارية؛ وأهمها:

١. الإدارة التجارية: وتتألف من مدير المتجر وعدد من مديري الأقسام الأخرى، وأهم واجباته:

أ. تقدير احتياجات المتجر من السلع المختلفة.

ب. وضع خطط الشراء المناسبة من حيث الوقت والكمية والجودة والسعر والاتصال بالموردين المناسبين.

ج. التنبؤ بالتغيرات الاقتصادية المحتملة وأثرها على أعمال المتاجرة.

د. تنظيم محلات البيع ومناسبات الفرص (أوقات التزييلات) والاشتراك في النشاط الترويجي.

٢. إدارة شؤون المتجر: نستطيع القول إن جميع الأعمال ما عدا البيع والشراء والمالية والترويج، تكون من اختصاص هذه الوحدة التي تتألف من الأقسام الفرعية التالية:

أ. قسم خدمة العملاء. ب. قسم التشغيل والصيانة.

ج. قسم الأمن الوقائي. د. قسم اللوازم والأثاث.

هـ. نقل الطلبات للعملاء.

وقد تكون إدارة الأفراد تابعة لهذا القسم أو مستقلة كوحدة إدارية.

٣. إدارة الإعلان والترويج: ويتولى هذا القسم القيام بالمجهودات البيعية الخاصة بالإعلان والترويج عن المحل والسلع التي يتعامل بها، وتنظيم نوافذ العروض،

والتعاون مع الإدارة التجارية في التخطيط لحملات إعلانية. ويتولى الإشراف على هذه الإدارة مدير الإعلان والترويج.

٤. الإدارة المالية: تتولى هذه الإدارة القيام بالنشاطات التالية:

أ. المحافظة على أصول المنشأة وتدبير رأس المال اللازم لتنفيذ نشاطاتها.
ب. تحديد سياسات الائتمان والتخصيل.

ج. مسك وتنظيم سجلات المشروع المحاسبية والرقابة على أعمالها.

د. إعداد الميزانيات السنوية لنشاطات المتجر.

ثانياً: متاجر السلسلة العادية

وهي تمثل ذلك النوع من التجزئة الذي يضم عادة متاجر أو منافذ متعددة، وتقف في ظل ملكية واحدة وإدارة مركزية في مجالات الشراء، ووضع السياسات واتخاذ القرارات، ومنشآت السلسلة تنتشر في أنواع مختلفة من المنتجات، مثل منتجات البقالة، والملابس، والأكل السريع، ولمنشآت السلسلة في التجزئة العديد من المزايا التنافسية من أهمها:

(١) قوة التفاوض والمساومة: إن العديد من هذه المنشآت يتمتع بقوة عالية في التفاوض والمساومة مع الموردين (تجار الجملة أو المنتجين) وذلك بسبب كبر حجم مشترياتهم، وكنتيجة لذلك فإنها تستطيع أن تحصل على أصناف جديدة من المنتجات بمجرد تقديمها للسوق، كما إن أوامر إعادة الشراء الخاصة بها تستجيب لها بسرعة وتحصل على خدمات أفضل، وعلى أفضل الأسعار الممكنة مع خصومات الكمية.

(٢) تحقيق اقتصاديات التكاليف بكفاءة نتيجة القيام بوظائف تاجر الجملة، كما تستطيع هذه المنشآت تحقيق وفورات في التكاليف من خلال أداء وظائف تاجر

الجملة نفسه من خلال الشراء المباشر من المنتجين، وبكميات كبيرة وعن طريق النقل والتخزين دون الحاجة الى خدمات تاجر الجملة في هذا الصدد.

(٣) الكفاءة الناتجة عن تشغيل متاجر متعددة والقيام بدور تاجر الجملة من خلال تخطيط الشراء للمنتجات لجميع المتاجر، وبكميات كبيرة والسياسات الموحدة الخاصة بالعمالة، والتسعير، والترويج.

(٤) القدرة على استخدام الأساليب التكنولوجية المتطورة، ومنها الحاسبات الآلية في عمليات التنبؤ والرقابة على المخزون، والبيع، مما يزيد من كفاءة الأداء وخفض التكاليف.

(٥) النمط الإداري المحدد جيداً والفلسفة الإدارية الواضحة سواء على المستوى المركزي أو اللامركزي لهذه المنشآت؛ ويتمثل ذلك في الوضوح في تحديد السياسات والمسؤوليات الخاصة بالعاملين في المتاجر التابعة، وكذلك وجود نظم واضحة ومحددة للإشراف والمتابعة.

(٦) التخطيط الطويل الأجل حيث إن الكثير من حملات السلسلة عادة تصرف جزءاً كبيراً من وقتها ومواردها في التخطيط الطويل الأجل، ورسم السياسات التنافسية الخاصة بها.

خصائص متاجر السلسلة العادية:

تميز هذه المتاجر من خلال:

١. السلع المتعامل بها: تتعامل متاجر السلسلة العادية في مجموعات متماثلة من السلع النمطية، أو في تقديم خدمات متماثلة من قبل المتاجر العائدة لها من حيث الملكية.

٥. الإدارة المالية: وتتولى هذه الإدارة مهام المحافظة على أصول المنشأة، وذلك برسم السياسات المالية للوحدات التجارية، ومراقبة أعمالها عن طريق تنظيم السجلات المحاسبية الخاصة بالتدقيق.

ثالثاً: الجمعيات التعاونية الإستهلاكية

وهي عبارة عن متاجر يمتلكها ويديرها مجموعة من المستهلكين النهائيين الذين ينظمون أنفسهم بغرض إشباع حاجاتهم وطلباتهم من السلع والخدمات، فبدلاً من شراء ما يلزمهم من منشآت التجزئة، فإنهم يعمدون لتأسيس محلات خاصة بالجمعية، ويكتتبون برأس مالهم عن طريق طرح أسهمهم فيما بينهم، وتدار الجمعية عن طريق مجلس إدارة منتخب والذي يُعيّن فيما بعد مديراً يباشر الأعمال ويدير الجمعية.

وتتلخص أهداف الجمعية من الناحية الاجتماعية بتحقيق مبادئ التعاون والتكامل بين أفراد المجتمع، ومن الناحية الاقتصادية تلخص في خدمة الأعضاء، وليس في تحقيق الربح.

المبادئ الأساسية للجمعيات التعاونية الإستهلاكية:

- تسير الجمعيات التعاونية على مجموعة من المبادئ التي نادى بها "روبرت أوين" وغيره من التعاونيين، وتعرف أحياناً باسم خطة روشدال، وهي:
١. عضوية مفتوحة للجميع: تسمح الجمعيات التعاونية لأي فرد الحق في الانضمام إلى الجمعية، دون أي شرط أو تمييز، بل كل ما يجب على الفرد عمله لكي يصبح عضواً فيها، هو اشتراكه بسهم أو أكثر من أسهمها.
 ٢. الرقابة الديمقراطية: إن العضوية المفتوحة، ومنح العضو صوتاً واحداً في الجمعية العمومية للمساهمين لانتخاب أعضاء مجلس الإدارة مهما كان عدد

الصغيرة، وأنها تقدم أجوراً منخفضة لرجال البيع وتستخدمهم لفترات طويلة، وأنها لا تتعامل مع الموردين المحليين.

تنظيم الإداري لمتاجر السلسلة العادية:

يختلف التنظيم الإداري لمنشآت متاجر السلسلة من منشأة لأخرى، بسبب مجموعات السلع التي تتعامل بها، وحجم وطبيعة أعمالها (عدد المتاجر والوحدات التي تكون كلاً منها)، ولكن بالرغم من هذه الاختلافات إلا أننا نجد صفات مشتركة بين منشآت السلسلة تجعلها كلها تقود بأعمال رئيسية واحدة، وإن اختلفت التفاصيل، وتتميز هذه المتاجر بوجود إدارة مركزية إلى جانب الوحدات التي تقوم بعملية البيع. وبصورة عامة يمكن أن يكون المركز الرئيسي لإحدى منشآت السلسلة من الإدارات التالية:

١. إدارة العقارات: وتتولى هذه الإدارة مسؤولية اختيار المواقع المناسبة لإقامة وحدات جديدة أو استئجارها، بالإضافة إلى الإشراف على أعمال الصيانة والتصليح.
٢. إدارة الإعلان: وتتولى هذه الإدارة مسؤولية رسم سياسات الترويج، والإعلان، وتجهيز الحملات الإعلانية وتنفيذها ومراقبة نتائجها.
٣. إدارة الشراء: يكون الشراء عادة عن طريق وحدة مركزية تتولى القيام بالشراء لجميع احتياجات متاجرها، وهنا تختلف مع محلات الأقسام التي يتولى كل قسم فيها شراء احتياجاته بالتنسيق مع الإدارة العليا.
٤. إدارة الأفراد: وتتولى مسؤولية شؤون العاملين، من حيث اختيار رجال البيع، وتصميم البرامج والدورات التدريبية، وذلك بالتنسيق مع الوحدات التجارية التابعة للمركز الرئيسي.

مشاكل متاجر السلسلة:

1. مشاكل النمو والتوسع: تزداد هذه المشاكل كلما اتسع نشاطها ليشمل مناطق جغرافية أوسع حيث تخلق فاصلاً بين المركز الرئيسي ورجل البيع، وبالتالي قد يطبق مدير كل وحدة إدارية (متجر) السياسة التي يراها مناسبة، والتي قد تكون غير مناسبة للإدارة العليا، هذا بالإضافة إلى أن ضعف الصلة الشخصية داخل المنشأة ومع العملاء يؤدي إلى إضعاف قوة منشآت السلسلة في ميدان المنافسة.
2. مشاكل أساليب التجانس في العمل: فالتجانس بالرغم مما يأتي به من المزايا إلا أنه يؤدي إلى جمود الوحدات المختلفة وعدم مرونتها، فهي تطبق أساليب واحدة بغض النظر عن الظروف والعوامل والعادات الشرائية الخاصة بكل منطقة تعمل بها.
3. صعوبة الرقابة: تتعدّد وظيفة الرقابة من جانب الإدارة المركزية في هذا النوع من منشآت التجزئة، في حالة تعددها وتشبثها جغرافياً إن طول خطوط الاتصال والتأخير في وصول المعلومات وصعوبة التنسيق كلها من مظاهر صعوبة الرقابة في هذه المنشآت.
4. افتقار الحافز الشخصي أحياناً لدى العاملين في متاجر السلسلة وانخفاض روحهم المعنوية لدى شعورهم بالاستقلالية.
5. المنافسة من الأنواع الأخرى لمتاجر التجزئة: تواجه محلات السلسلة العادية منافسة قوية من قبل المتاجر الأخرى، بسبب اقتصار نشاطها على مجموعة واحدة من السلع، مما يقيّد حرية المستهلك في الاختيار، بالإضافة إلى قلّة الخدمات التي تقدّمها ولجوئها دوماً إلى تحقيقها للبيع بأسعار مخفضة.
6. التعرض للعديد من الاتهامات لأسلوب عملها من قبل الرأي العام: وأهم هذه الاتهامات، بأنها محتكرة، وأنها تلجأ إلى تخفيض الأسعار لطرد جميع المتاجر

2. التنظيم الإداري وأسلوب العمل: الصفة الرئيسية لهذا النوع من المنشآت هي وجود الإدارة المركزية على الرغم من الإتجاه القوي والمترادف نحو اللامركزية. فتعتبر الوحدات المختلفة متاجراً للبيع ويرأس كل متجر مدير مسؤول عن تنفيذ السياسات والخطط الموضوعية، وتقوم الإدارة المركزية في المركز الرئيسي برسم جميع الخطط والسياسات التي تدير عليها كل الوحدات التابعة لها، أو ترأب تنفيذها، أما أسلوب العمل فإنها تستخدم رجال البيع في الاتصال بعملائهم، أي لا تستخدم أسلوب الخدمة الذاتية.

3. مواقعها: غالباً ما تختار مواقعها في المدن التجارية الرئيسية وفي ضواحي المدن إلا أن هناك إختلافات في أوجه نشاط متاجر السلسلة، فبعضها يقتصر نشاطه على مدينة معينة بالذات، وبالبعض الآخر يوسع نشاطه ليشمل كل البلد.

4. حجم وطبيعة العمل، يتميز حجم العمل لمتاجر السلسلة بالكبير، وبعدد متاجر التجزئة التي يجب أن لا تقل عن متجرين كحد أدنى. أما طبيعة العمل، فإنها تكاد تكون متشابهة جداً من حيث المظهر الخارجي للوحدات (المتاجر)، ونوافذ العرض، والديكور الداخلي للمحلات، ومواعيد العمل، وأساليب البيع، ووسائل الإعلان والترويج.

وتتميز هذه المتاجر بالبيع بأسعار مخفضة، نظراً لانخفاض النفقات التشغيلية، ومزايا الشراء الكبيرة حيث يتم عن طريق وحدة مركزية بالإضافة إلى التشابه والتكامل في العمليات وفي الوحدات الإدارية، وتكتفي هذه المتاجر بنسبة قليلة من هامش الربح، مما يؤدي إلى زيادة معدل دوران السلعة، فزيادة حجم مبيعاتها، وبالتالي زيادة مركزها التنافسي.

5. الخدمات التي تقدّمها للعملاء: تتصف الخدمات التي تقدّمها متاجر السلسلة بالتشابه من حيث نوعيتها، والنّدر في عددها، وتختلف ما بين متاجر السلسلة حسب طبيعة عملها، ومجموعة السلع التي تتعامل بها.

إن الهدف الأساسي للقناة التسويقية في مرحلة النضوج من دورة حياة منتج هو المحافظة على قوة وكثافة التوزيع، وتعتبر المسموحات التجارية والدعم المتزايد من خلال برامج الدعاية التعاونية وإعلانات المنتج من الأدوات الحاسمة في الحفاظ على اهتمام التجار في بيع وترويج المنتج.

وللوصول إلى مرحلة التدهور أو التوسع في مرحلة النمو، يستخدم لمنتجون أشكالاً وقنوات توزيع جديدة للوصول إلى أسواق مستهدفة جديدة.

مثال: درجت العادة على أن تبيع الساعات كهدايا ثمينة بمحلات الجواهر أو المخازن الكبيرة، وفي فترة الستينات في الولايات المتحدة الأمريكية استطاع المنتج أن يوزع الساعات من خلال الصيدليات، وبالتالي استطاعت الشركة أن تمد في دورة حياة المنتج من خلال توزيعها عن طريق منافذ جديدة.

أما في مرحلة التدهور من دورة حياة المنتج فإن درجة كثافة توزيع المنتج تقل، فالتجار قد يسقطون المنتج الأقل ربحية والمنتجون قد يسقطون التجار الأقل ربحية، وفي هذه المرحلة تقل برامج دعم التجار والحسومات الممنوحة لهم.

ب. التكامل العمودي:

يختلف مدى تكامل المشارك في قنوات التسويق عمودياً تبعاً لدورة حياة المنتج وعوامل أخرى، ففي مرحلة الظهور لدورة حياة المنتج من الممكن أن لا تتكامل الشركات عمودياً، وذلك بسبب ضعف الجدوى الاقتصادية لإنتاجها بشكل فعال. مثلاً: قد يجد تجار الجملة الصغار الذين يتعاملون بالأجهزة الإلكترونية الجديدة أنه من الأرخص لهم التعاقد على خدمة التصليح بدلاً من القيام بها أو

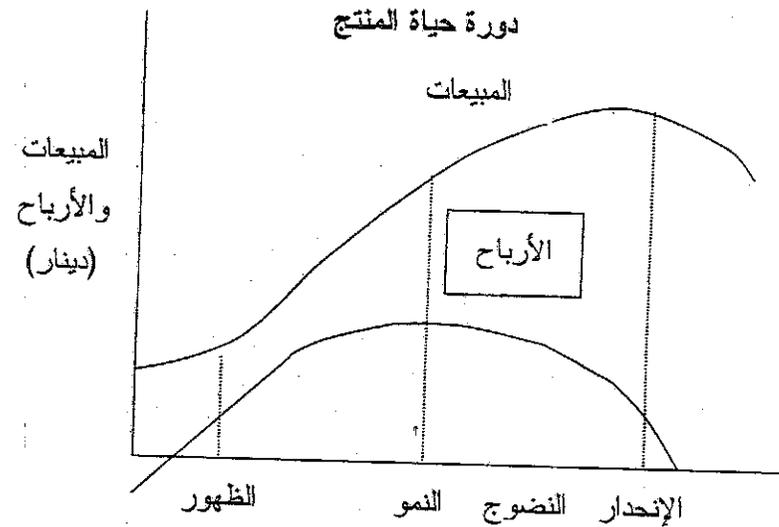
إصلاحها بأنفسهم، وعندما يتوسع الطلب على خدمات التصليح، فقد يعيّن تجار الجملة طاقم موظفين لتقديم خدمة الإصلاح في البيوت، ومن جهة أخرى قد تجد الكثير من الشركات نفسها مرغمة على التكامل العمودي في مرحلة ظهور السلعة، وذلك من أجل التأكيد على أهمية المنتج الجديدة للمستخدمين النهائيين.

والمثال التقليدي في هذا المجال هو عدم قدرة المشروع الجديد على منسج تجار الجملة أو التجزئة من توزيع منتجاته الجديدة، حيث يجب على المشروع الجديد أن يروج مباشرة لسلعته إلى المستهلك النهائي، فعندما لا يستطيع المنتج الاعتماد على الآخرين في أداء وظائف التسويق وخصوصاً وظيفة الترويج، فعليه أن يقوم بهذه المهام بنفسه.

وفي مرحلة النمو من دورة حياة المنتج، يزداد عدد المنافسين في السوق، ويزداد الطلب الكلي على المنتج، وتبدأ الشركات بالتركيز على قطاعات معينة من السوق، وبسبب توسع السوق بسرعة كبيرة في هذه المرحلة تبدأ الشركة بمواجهة جدوى اقتصادية في تنفيذ العديد من الوظائف التسويقية، وبالتالي يصبح التكامل العمودي مشجعاً أكثر.

ثانياً: تعتمد المنتجات على درجة المنافسة - عدد المنافسين ودرجة قوتهم، إن انتشار المنافسة يساعد المنتج بقوة للمرور بمرحلة النضوج أسرع مما لو كان السوق يسيطر عليه منافس أو أكثر. كما تعتمد المنحنيات أيضاً على مدى تقبل السوق للمنتج، ويتأثر شكل المنحنيات بسرعة تقبل السوق للمنتج.

الشكل رقم (٢)



وأخيراً، قد يغيّر نظام البيئة التشريعية القانونية دورة حياة المنتج، فإزالة القيود التشريعية على صناعة الخطوط الجوية أدى إلى منافسة واسعة على أساس السعر في أواسط الثمانينات في الولايات المتحدة الأمريكية، وكنتيجة لذلك فإن الناس الذين كانوا في السابق يعتبرون النقل الجوي مكلفاً جداً، أصبحوا عملاء للخطوط الجوية، ومن جهة أخرى، قد تصل دورة حياة المنتج إلى نهاية سيئة إذا واجهت دعابة غير مقبولة نتيجة لتحريات الحكومة.

وكما أشرنا سابقاً، فإنه يجب أن تكثف استراتيجية تسويق السلع أو الخدمات إذا ما أردنا لها النجاح على المدى الطويل، ويوضح الشكل (٢) العوامل الأساسية واستراتيجيات التسويق حسب مراحل دورة حياة المنتج وهي: (٣)

أ. كثافة التوزيع أو شدته.

كما هو مذكور في جدول (١)، فإن شدة التوزيع تختلف على مدى دورة حياة المنتج، فالمنتجات الجديدة مبدئياً تسوق من خلال اتباع سياسة "التوزيع الاختياري" وذلك لسببين:

١. رغبة المنتجين في السيطرة على الجهة التي سيسوق لها المنتج - مثال عندما ظهر الحاسوب في السوق كان يباع من خلال محلات الحاسوب أو من خلال محلات الألعاب والهدايا، فقد يجد المبتكرون والمهتمون في الشراء أن الوصول إلى هذه السلع بكفاءة وفاعلية هو أيسر مما لو تم تسويقها بصورة كثيفة.
٢. قد يجد المسوقون صعوبة في جعل تجار التجزئة والجملة يتعاملون ببضاعتهم، وهذا صحيح حينما يكون الطلب عليها غير مؤكد. وفي مرحلة النمو في دورة حياة السلعة، يتم توسيع عملية التوزيع لتصل إلى أسواق جديدة، والوظيفة الرئيسية في هذه المرحلة هي وضع السلعة في المنافذ التي يمكن للعملاء في السوق المستهدف التعامل معها.

وعندما يصل منتج الحاسوب إلى هذه المرحلة من دورة حياته، فإنه يتم توزيعه بشكل أشد كثافة وقوة، بالإضافة إلى تسويقه من قبل محلات الحاسوب ومحلات الألعاب، فإنه يسوق أيضاً من خلال عدد كبير من التجار والبائعين الآخرين.

(٣) Kotler, P. (1997), Ibid.

الإعلان التعاوني للمنتجين، ووسيلة مهمة قوى البيع، ووسيلة الكوبونات والنشاطات التسويقية الأخرى داخل القناة.

وعلى افتراض أن الوسطاء قادرين على أداء بعض المهام الترويجية داخل القناة، فهناك عدة عوامل تؤثر على رغبتهم للقيام بهذه المهام، ومنها:

أولاً: يجب أن تتطابق أهداف البرامج الترويجية مع أهداف الوسطاء، حيث يحاول كل من تجار الجملة والتجزئة في البداية بناء شهرة لمحلاتهم التجارية، ثم بعد ذلك يحاولون تسويق سلع أو خدمات مورديهم. فإذا استثنى البرنامج الترويجي للمنتج مصالح وأهداف الوسطاء، فإن من المحتمل أن لا يشاركوا في هذا البرنامج.

ثانياً: العديد من تجار الجملة والتجزئة يتعاملون بمئات بل ألوف السلع، وبالتالي فإنه يتوجب عليهم توزيع جهودهم الترويجية على جميع هذه السلع، ومن الطرق لعمل ذلك، التوازن بين تكاليف القيام بهذه الجهود الترويجية وبين المكاسب التي سيحصلون عليها. وبالإضافة إلى هامش الربح الذي يقدمه الموردون، فإن الوسطاء يقدرون مدى موافقة المنتجين على مساعدتهم. فكلما كبر حجم المساعدة (مثل سياسة السحب الترويجي، وأماكن العرض، وبرامج الإعلان التعاوني، ووسائل التوضيح والعينات، وبرامج التدريب)، قل الجهد الترويجي لتجار الجملة والتجزئة للتوسع في تحقيق أهداف البيع والربح للسلعة. ولذلك، سيكون لدى الوسطاء الرغبة أكثر في ترويج سلعة المنتجين الذين يدعمونهم أكثر.

ثالثاً: إن مدى المنافسة التي يواجهها تجار الجملة والتجزئة تؤثر على رغبتهم في القيام بالنشاطات الترويجية. فعلى سبيل المثال، كلما زادت درجة كثافة القناة (أي عدد كبير من الشركات يعملون في المستوى نفسه)، قلت احتمالية الجهود الترويجية التي يبذلها الوسطاء، إن كثافة التوزيع تزيد من احتمالية أسعار

تنافسية، وفي مثل هذه الحالة، فإن أية زيادة في الجهود الترويجية بالنيابة عن المنتج سوف تؤثر أكثر على انكماش هامش الربح الحالي. وأخيراً، كلما ارتفع مقدار هامش الربح المعطى من المنتج لوسطائه، ازدادت رغبة تجار التجزئة والجملة لأداء المهام الترويجية داخل القناة التسويقية.

استراتيجية المنتجات وإدارة القناة التسويقية:

بالإضافة إلى استراتيجيات التوزيع المادي والترويج، فإن أعضاء القناة التسويقية يجب أن يأخذوا بعين الاعتبار استراتيجية المنتجات. فمثلاً يتوقع المنتجون التغييرات الحاصلة في استراتيجية التوزيع من خلال دورة حياة المنتج. حيث تتطلب كل مرحلة من دورة حياة المنتج استراتيجيات مختلفة - إذا أردنا النجاح والتقدم لها، كما أن كيفية عرض وتقديم المنتج أيضاً سيؤثر على استراتيجية القناة التسويقية. وأخيراً، فإن على الموردين أن يفهموا التطبيقات القانونية لاستراتيجيات منتجاتهم داخل القناة التسويقية.

دورة حياة المنتج واستراتيجية قناة التوزيع

توضح دورة حياة المنتج كيفية اختلاف حجم المبيعات والأرباح للسلع أو الخدمات على مدى الزمن (انظر الشكل ٢). إن أشكال منحنيات المبيعات والأرباح تعتمد على عدة عوامل: (٢)

أولاً: تتغير دورة حياة السلعة تبعاً لكيفية السلعة بشكل عام، فمثلاً، أن دورة حياة المركبات الكبيرة تعتبر طويلة، بينما نوعية المركبات الصغيرة لها دورة حياة قصيرة.

(٢) Hans B. Thoreli & Stephen, C. Burnett; (1981), "The Nature of Product life Cycles for Industrial Good Business, "Journal of Marketing, Vol. 45 (Fall) P. 98-108.

النشاطات الترويجية للمنتجين داخل القناة التسويقية

إن جميع استراتيجيات المنتجين الترويجية تقريباً تؤثر على الأعضاء الآخرين داخل القناة التسويقية، وفي هذا الجزء سوف نناقش بعض أهم النشاطات الترويجية التي يستخدمها المنتجون مثل: الإعلان التعاوني، والقيام بمهام بيعية وتقديم الكوبونات.

أ. الإعلان التعاوني: يعرف الإعلان التعاوني ضمن محتوى القنوات التسويقية إلى ذلك الإعلان الذي يصمم وينفذ من قبل تجار التجزئة، وجزئياً يدفع أجوره المنتج أو عدة منتجين، ويستخدم الإعلان التعاوني في عدة حالات، فهو عنصر ضروري في استراتيجية "الدفع" الترويجية، إذ يعتمد فيه المنتجون على الوسطاء التسويقيين بشكل كبير في أداء المهام الترويجية.

أما المشاكل المتعلقة بالإعلان التعاوني، فهي ناجمة عن اختلاف الاهتمامات في الإعلان، فتجار التجزئة يرغبون في أن يركز الإعلان على إظهار صور حسنة وانطباعات جيدة عن متاجرهم وزيادة الحركة عليها، بينما يرغب المنتجون بأن يركز الإعلان على علاماتهم التجارية الخاصة بهم. فاختلاف الأهداف يؤثر على إخراج الإعلان ونوع الرسالة المستخدمة، وعدد العلامات المناقصة المعلن عنها.

إن المشكلة الرئيسية للمنتجين هي في كيفية تحديد محتوى الإعلان التعاوني، وفي الوقت نفسه كيفية إشراك تجار التجزئة في برنامج الإعلان التعاوني دون إهدار للنفود، أما القضية الأساسية لتجار التجزئة فهي في كيفية السيطرة على محتوى الإعلان التعاوني، على أن يكونوا في الوقت نفسه مؤهلين لمسموحات الإعلان التعاوني. وعندما تكون استراتيجية "الدفع" الترويجية هي الحاسمة في تسويق السلعة أو الخدمة، فقد يسمح المنتجون لتجار التجزئة بتحريف أكثر في

محتوى الإعلان التعاوني، أما عندما تكون استراتيجية "السحب" هي البديل الفعال للمنتجين، فإن مدى سيطرتهم على محتوى الإعلان التعاوني ستكون أكبر.

ب. القيام بمهام بيعية: غالباً ما يدعم المنتجون وسطاءهم بالجهود البيعية، وذلك من خلال "مهام قوى البيع"، وهؤلاء هم رجال بيع لدى المنتجين يقومون بالإطلاع على حسابات متاجر التجزئة والجملة، للتأكد من احتفاظهم بمستويات مناسبة من المخزون، ويقومون بعرض السلع الجيدة ويساعدونهم في تصميم العرض التجاري بالإضافة إلى تقديم خدمات بيعية وفنية (تدريب فعلي على السلعة) لعملائهم من التجار.

ج. الكوبونات: يستخدم المنتجون وسيلة الكوبونات للاتصال بالعملاء مباشرة من خلال عملية الإعلان بالصحف أو البريد المباشر أو على غلاف السلعة نفسها. وهذه الكوبونات تؤهل العميل للاتصال بتجار التجزئة للحصول على ما يحتويه الكوبون، وقد يحتوي الكوبون مثلاً على حسم نقدي، أو هدية عند الشراء، أو أية مسموحات أخرى.

رغبة الوسطاء في القيام بالنشاطات الترويجية داخل القناة التسويقية

أن النظرة الشائعة في قنوات التسويق هي أن المنتجين هم المسيطرون على القناة، وأن تجار الجملة والتجزئة رهن إشارته. هذه النظرة يمكن أن توجد في بعض القنوات وليس فيها جميعها بالتأكيد. كما ناقشنا في الفصول السابقة، يمكن أن يكون لدى تجار الجملة أو التجزئة قوة التصويت ضد خطط المنتجين التسويقية، وإضافة إلى ذلك، يمكن أن يقوم هؤلاء الوسطاء بتنسيق نشاطات وسطاء ومنتجين آخرين في القناة التسويقية. إن رغبة الوسطاء في التعاون سوف تؤثر على نجاح

المنتج، وفي هذا الجزء سوف تناقش أهم هذه النشاطات الترويجية لهؤلاء الأعضاء.

أ. اتبيع الشخصي: يقوم كل من تجار الجملة والتجزئة بالعديد من الوظائف الترويجية داخل القناة التسويقية، فقد يقوم موظفو البيع لدى تجار الجملة بفحص مستويات المخزون لعملائهم، ومساعدتهم في وضع وتطوير الإعلانات التجارية، وتزويدهم بالمادة الإعلانية، وتقديم مساعدات ترويجية أخرى ك معالجة شكاويهم، وتقديم نصائح لهم فيما يتعلق باحتياجاتهم من البضائع الموسمية والخدمات الفنية أيضاً، ومن جهة أخرى - يتكون البيع الشخصي لدى تجار التجزئة من تقديم السلعة، ومعلومات عن المتجر واستلام الطلبات من العملاء. إن مدى المعلومات التي يقدمها رجال البيع لدى متاجر التجزئة يختلف حسب اهتمام المتجر، ففي متاجر التجزئة التي تعتمد على الخدمة الذاتية يفترض أن العملاء لديهم الرغبة بالقيام بجمع المعلومات بأنفسهم، كما يعتقد بأن المنتجين سوف يقومون بمهمة تزويد العملاء بالمعلومات، وهكذا، فإن متاجر الخدمة الذاتية تقدم معلومات قليلة جداً عن السلعة لعملائها المستهدفين. وعلى الرغم من ذلك، فإن أهمية البيع الشخصي في هذا النوع من المحلات التجارية يجب أن لا يستهان بها.

ب. الإعلان: الإعلان وظيفة ترويجية أخرى يقوم بها كل من تجار الجملة والتجزئة. تتألف إعلانات تجار الجملة من شكلين أساسيين: أولاً، تستخدم وسيلة الإعلان من أجل تمهيد الطريق لرجال البيع لإعلام العملاء عن توفر سلع جديدة، بالإضافة إلى الترويج عن متجر الجملة بشكل عام أكثر من الإعلان عن سلعة معينة، وغالباً ما تستخدم المحلات التجارية والبريد المباشر. والشكل الآخر لإعلان تجار الجملة هو استخدام الكتالوجات التي تعرض من خلالها الخطوط المختلفة من المنتجات وتصف الأشكال الرئيسية لكل سلعة. أما الإعلان

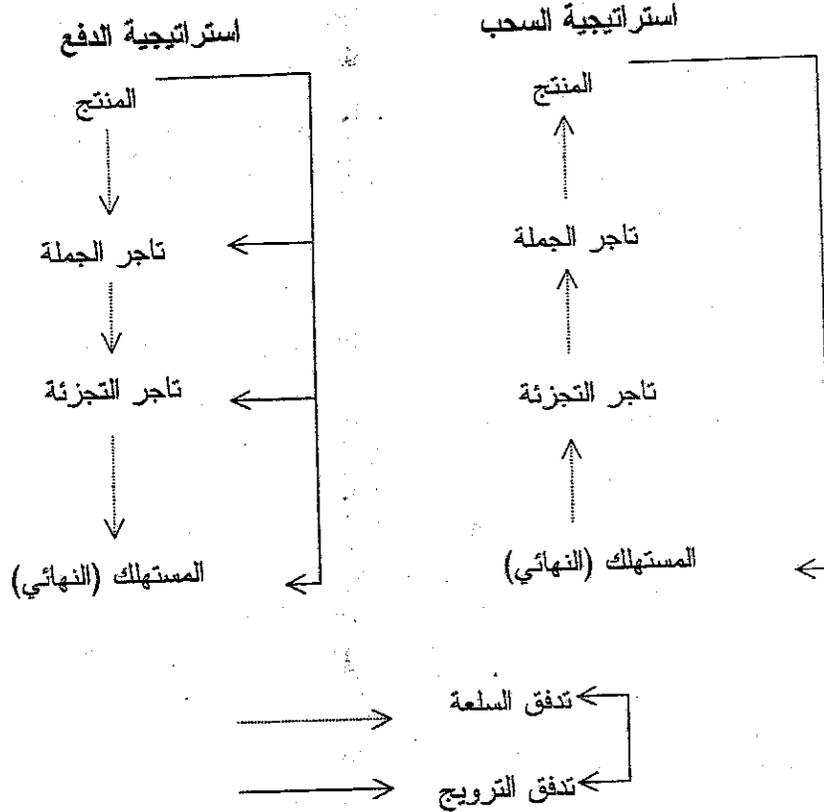
لدى تجار التجزئة فغالباً ما يستخدم لتقديم معلومات عن متجر التجزئة بالدرجة الأولى ثم عن توفر سلعة معينة ذات أهمية كبيرة.

ج. العينات والعرض: غالباً ما تقدم العينات من أجل مساعدة عملية البيع. والعينات قد تكون سلعاً حقيقية أو نماذج أو صوراً أو أي عناصر أخرى ذات أهمية للسلعة تبرز أهمية العينات، خاصة عندما يكون من الصعب تقييم صفات السلعة وعندما تكون أيضاً جودة السلعة ذات أهمية بالغة في عملية الشراء.

إن الهدف الأساسي من عملية العرض في متاجر التجزئة هو عرض أشكال السلع وجذب انتباه واهتمام العملاء نحو المتجر، ويمكن أن يكون العرض في متاجر التجزئة أكثر فاعلية إذا زود بمادة ترويجية من قبل المنتج أو تاجر الجملة. إن فاعلية العرض في مكان الشراء هي تلك التي توازن بين حاجات تاجر التجزئة وحاجات المنتجين، فالمنتج يرغب من تاجر التجزئة أن يعرض منتوجاته في الأماكن الرئيسية في المتجر، بينما تاجر التجزئة يكون اهتمامه عادة أكثر في عرض السلع التي تؤدي إلى زيادة ربحية المتجر وعلى تحسين سمعة المتجر. وعندما لا يتحقق التوازن، فقد يقبل بعض تجار التجزئة بمسوحات للعرض ولكن بدون استخدامه، وهذا تصرف غير قانوني، فالإشراف الفعال على وسيلة العرض يمكن أن يحدد إساءة استخدامها داخل القناة التسويقية، غير أن عدم الإتفاق على العرض في موضع الشراء يعتبر من الدوافع الأساسية لحدوث الصراع داخل القناة التسويقية.

الشكل رقم (1)

مقارنة بين استراتيجيتي الدفع والسحب الترويجيتين



النشاطات الترويجية للوسطاء

إن الوظيفة الأساسية للمنتجين هي الحصول على تعاون وسطائهم في أداء جزء من الوظيفة الترويجية داخل القناة التسويقية، إن أعضاء القناة التسويقية كتجار الجملة وتجار التجزئة يمكنهم القيام بالعديد من النشاطات الترويجية نيابة عن

المباريات الرسمية، وذلك من أجل بناء إدراك وتفضيل لماركتها التجارية "القوة". إن هدفها من ذلك هو تحفيز العملاء للسؤال أو طلب هذه الماركة من المحلات التجارية التي يتعاملون معها، وبالتالي قيام هذه المحلات بمحاولة توفيرها من الموردين الذين يتعاملون معهم، وهذه الاستراتيجية تدعى "بإستراتيجية السحب الترويجية" أي محاولة سحب الطلب على منتجات الشركة عبر القناة التسويقية من قبل المستهلك. أما استراتيجية الدفع الترويجية فهي محاولة قيام بعض المنتجين بترويج منتجاتهم للمستهلكين من خلال دفعها عبر أعضاء القناة التسويقية.

وغالباً ما يستخدم هؤلاء المنتجون الذين يستخدمون هذه الإستراتيجية الوسائل الترويجية التالية: البيع الشخصي، والإعلان المشترك، والعرض في مكان الشراء، وتصميم برامج تدريبية لرجال البيع الوضاء... وهكذا.

والشكل (1) يصور استراتيجيتي الدفع والسحب الترويجيتين على أنهما استراتيجيتان منفصلتان، إلا أنهما من الناحية العملية، قد تستخدمان معاً، فعلى سبيل المثال، قد تستخدم شركة أحمد وسيلة الإعلان وتنشيط المبيعات للوصول إلى المستهلكين النهائيين، وتستخدم رجال البيع للوصول إلى تجار الجملة والتجزئة. (1)

(1) Engel, J. Warshaw, M & Kinnear, T. (1983), "Promotional Strategy", 5th. Ed. (Homewood, III: Richard D. Irwin) PP. 467-483.

الفصل الأول

إدارة قنوات التسويق وعناصر المزيج التسويقي

مهيئاً

وبعد قراءة هذا الفصل ينبغي لنا أن نكون ملمين بما يلي:

1. التعرف على استراتيجيات الترويج والأدوات الترويجية المستخدمة من قبل أعضاء القناة التسويقية.
2. تحديد السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بعنصر المنتج داخل القناة التسويقية.
3. التعرف على السياسات التسعيرية والجوانب القانونية للسياسات التسعيرية المطبقة داخل القنوات التسويقية.

استراتيجية الترويج وإدارة القناة التسويقية.

ونستعرض في هذا الجزء النشاطات والاستراتيجيات الترويجية المختلفة داخل القنوات التسويقية، حيث نبدأ بشرح لاستراتيجيتي "الدفع والسحب" الترويجيتين. ثم بعد ذلك، سنناقش النشاطات الترويجية التي يتولى القيام بها كل من الوسطاء والمنتجين داخل القناة التسويقية.

مقارنة بين استراتيجية "الدفع" الترويجية واستراتيجية "السحب" الترويجية:

هناك نوعان من استراتيجيات الترويج يتوفران لدى المنتجين، وهما استراتيجية "السحب" الترويجية، واستراتيجية "الدفع" الترويجية (أنظر الشكل 1) وعلى سبيل المثال - شركة أحمد لصناعة الملابس، أعلنت عن قمصانها الرياضية خلال إحدى

الفصل الأول
إدارة قنوات التسويق
المزيج التسويقي

- تمهيد.
- استراتيجية الترويج وإدارة القناة التسويقية.
- استراتيجية المنتج وإدارة القناة التسويقية.
- استراتيجية التسعير وإدارة القناة التسويقية.
- قنوات التسويق والمزيج التسويقي.

والاستمرار وتحقيق أهدافها، عليها القيام بالدراسات والأبحاث اللازمة لتزويد متخذي القرارات فيها بالمعلومات الضرورية للتخطيط، ورسم السياسات وتطوير الاستراتيجيات، والتكتيكات المناسبة لممارسة نشاط التجزئة في ظل تلك الظروف غير المستقرة.

جدول (٥)

معايير اختيار الموقع لممارسة نشاط التجزئة

١. إمكانات المنطقة التجارية:
* الخدمات العامة المتاحة (كهرباء، مياه، مجاري، طرق).
* المباني القائمة أو الممكن إقامتها.
* فروع البنوك.
* مكاتب الإعلان.
* حجم مبيعات التجزئة فيها.
٢. الخدمات التسهيلية المادية:
* المواصلات العامة.
* المواصلات الخاصة، يملك سيارة.
* مواقف سيارات عامة.
* الاتجاهات طويلة الأجل في مجال المواصلات.
٣. إمكانية نمو المنطقة التجارية.
* هل هناك إمكانية لدخول نشاطات تجزئة جديدة؟
* هل هناك عناصر جذب للعملاء في هذه المنطقة اليوم وفي المستقبل؟
* هل هناك إمكانية حدوث تغييرات في أنواق المستهلكين المحيطين بهذه المنطقة؟
* ما مستوى الدخول في تلك المنطقة؟
* هل هناك إمكانية لزيادة عدد المقيمين في تلك المنطقة؟
٤. تكلفة العمل في المنطقة التجارية
* التكاليف والإيرادات في تلك المنطقة.
* الاستهلاك للمباني في تلك المنطقة.
* تكلفة المتر / أرض / مباني في تلك المنطقة.
* تكلفة الشهرة في تلك المنطقة.
* تكاليف التصميمي والترتيب والمحل في تلك المنطقة.

ب. الموقف أو المكاة التنافسية Positioning

هناك العديد من تجار التجزئة الذين يفكرون جدياً بوضع خطة للسوق المستهدفة في المكان أو الموقف التنافسي الذي يرغبون أن يكون المحل قائماً عليه. فالموقف أو المكان يشير إلى استراتيجيات وتكتيكات تاجر التجزئة المصممة لجعل هذا المحل مميزاً عن المنافسين من وجهة نظر الزبائن في السوق المستهدفة. والموقف أو المكان المتميز يكون في ثلاثة متغيرات هي؛ تشكيلة السلع، الأسعار، وخدمات الزبائن.

دعنا، باختصار، نفحص استراتيجيات الموقف أو المكان المتعددة؛ فعندما تكون عناصر مثل الأسعار والخدمات هي ذات الاعتبار، فهناك استراتيجيتان يمكن أن تكونا ذات قيمة ونفع في هذا المجال، الأولى سعر مرتفع - خدمات متطورة، والثانية سعر منخفض - خدمات محدودة جداً. وحتى نتجح إحدى الاستراتيجيات السابقة، فإن ذلك يتطلب مهارات عالية، وموظفين مجفوزين، وإدارة جيدة لتكاليف التشغيل لأن هامش الربح قليل في نشاط التجزئة.

وعندما تكون جميع العناصر مهمة (التشكيلة السلعية والأسعار والخدمات) كذلك هناك خيارات في هذا المجال: الأول: عرض منتجات مميزة بحيث يكون هذا التمييز من خلال عرض علامات تجارية مختلفة عن المنافسين، والثاني خدمات وسمه شخصية، Services and personality Augmentation حيث يعرض تاجر التجزئة السلع نفسها ولكن يحاول أن يقدم خدمات من خلالها يضيفي جواً مريحاً وهادئاً على مناخ المحل.

ج. التحديات في نشاط التجزئة

تواجه محلات التجزئة اليوم تحديات عديدة، وذلك بسبب التعقيدات البيئية وما تركته من آثار على ممارسة النشاطات المختلفة ومحلات التجزئة مطالبة بإيجاد فرص للنجاح بين تلك التحديات، وحتى تستطيع هذه المحلات البقاء

وجملة القول، فإن هذا التنظيم من السلاسل التطوعية أدت إلى وجود أشكال جديدة من منشآت التجزئة المتكاملة التي يمكنها الوقوف بشكل أفضل في وجه منافسة منشآت التجزئة الكبيرة.

إدارة متاجر التجزئة Retailing Management

من الأساسيات لإدارة محلات التجزئة التخطيط الإستراتيجي، ومركز التخطيط الإستراتيجي هو الاختيار الموفق للأسواق أو السوق المستهدفة وتطوير المزيج التسويقي الملائم لذلك، ومع تعقيد الظروف البيئية المختلفة، فإن إدارة محلات التجزئة في الوقت الحاضر ومستقبلاً مطالبة بمزيد من الإهتمام لتحديد وضعها أو موقعها Retail Positioning على ضوء نتائج تلك التعقيدات البيئية. ولمزيد من التوضيح نستعرض النقاط التالية: (١٧)

أ. اختيار الأسواق المستهدفة وتطوير المزيج التسويقي

Target Markets and Marketing Mix

قد تصبح محلات التجزئة مستقبلاً كل شيء لكل الناس، لهذا هناك العديد من محلات التجزئة اليوم تحاول استكشاف - عن طريق البحث والدراسة - تلك الأجزاء الصغيرة من الأسواق niches والتي ما زالت حاجاتها ورغباتها غير مشبعة Unsatisfied والتعامل معها يكون مريحاً، فما زال هناك العديد من المحلات التي تتعامل مع الأسواق بشكل عام وعريض دون تعاملها المركز أو الضيق مع هذه الأسواق، بمعنى آخر ما زالت هناك فرص تسويقية موجودة بين تلك الأسواق العريضة لأنه بالإمكان تقسيم هذه الأسواق العريضة إلى شرائح أصغر تشكل كل شريحة منها سوقاً مستهدفة يمكن خدمته.

(١٧) هاني الضمور وعبد الله سمارة (١٩٩٣)، إدارة القنوات التسويقية، مؤسسة وائل للنسخ السريع.

في المناقشات السابقة ركزنا على عناصر تسويقية لنشاط التجزئة، مثل تشكيلة السلع، استراتيجيات الأسعار، طرق الترويج، ولم نركز على عنصر هام في نشاط التجزئة يستحق الإهتمام والعناية نظراً لأهميته في حياة محلات التجزئة، هذا العنصر هو: التسهيلات المادية لمحلات التجزئة physical facilities وفيما يلي شرح لهذا العنصر؛ إن المسؤولين في هذه المحلات مدعوون إلى الأخذ بعين الاعتبار ثلاثة جوانب تسهيلية مادية كمقومات أساسية لنجاح كل التجزئة، هذه الجوانب التسهيلية المادية هي:

١. الموقع Location

اختيار الموقع الملائم، يجب أن يكون من أولى القرارات التي تتخذ في نشاط التجزئة، نظراً لأهمية هذا العنصر ودوره في نجاح محل التجزئة. والاعتبارات التي يمكن دراستها وتحليلها عند اختيار الموقع هي: المستهلكون المحيطون بالمحل، الطرق، وتكاليف الموقع الذي سوف يتم إختياره.

٢. التصميم Design

هذا العامل أو العنصر يرتبط بالمظهر الخارجي والمظهر الداخلي للمحل، كيف يبدو المحل من حيث الشكل المادي له؟

٣. الترتيب الداخلي Lay Out

أي مقدار المساحات التي توزع عليها تشكيلة خطوط المنتجات التي يرغب المحل التعامل معها، المواقع المحددة للسلع، المساحات التي يتحرك فيها الزبائن... الخ.

عدة ك برامج الرقابة على المخزون، والحملات الترويجية وداخل القناة، تحليل مواقع المخازن، والبرامج التدريبية.

وكلما أصبح التكامل العمودي (مثلاً أن يقوم تاجر التجزئة بدور المورد) مسيطراً داخل القناة التوزيعية شكل ذلك تحدياً خطراً للمتاجر الصغيرة الحجم، ذلك لأن التكامل العمودي يكون أقدر على إشباع حاجات ورغبات الأسواق المستهدفة من المتاجر الصغيرة الحجم المستقلة، حيث إن التكامل العمودي يحقق الكثير من المزايا والتي من أهمها؛ تخصيص نفقات التوريد والسيطرة على مصادرها. ولمواجهة هذا التحدي اتجهت بعض المؤسسات الصغيرة الحجم المستقلة إلى تبني وسائل دفاعية منها تطوير السلاسل التطوعية التي تدير مجموعة من المحلات الصغيرة ذات الانتشار في مواقع مختلفة.

والسلاسل التطوعية عبارة عن جمع وتنظيم عدة منشآت صغيرة للتجزئة مرتبطة به مع محافظة كل منشأة على استقلالها سواء من حيث الملكية أو الإدارة. وهي تهدف إلى جعل منافستها للمنشآت الكبيرة أكثر تكافؤاً بفضل المزايا العديدة التي تحققها، كاستفادة الأعضاء من وفر الشراء الكبير، عن طريق حصولهم على السلع اللازمة لهم بأسعار الجملة المخفضة، وتنظيم حملات الإعلان المشتركة تحت اسم السلسلة، وتلقي المساعدات التجارية منها، كمسك دفاتر المحل وسجلاته، والقيام بجمع ونشر المعلومات عن التكاليف وتحليلها، ومساعدتهم على تحديد المحل وتنظيمه وتنسيقه وتجهيزه بالمفروشات المناسبة، والاستفادة من مشورة ومساعدة الاختصاصيين فيها، وإرشادهم عن طريق الاجتماعات التوجيهية والنشرات، وتبادل المعلومات والخبرة فيما بينهم، واستفادتهم من السمعة الحسنة لبعض الأصناف من السلع التي تحمل اسم السلعة وتباع لهم حضراً.

إلا أن هذه الطريقة تواجه الكثير من المشاكل وأهمها: كثرة عملية الاحتيالات وعدم التأكد من طلبات العملاء، وارتفاع تكاليف التوصيل والمراقبة.

د. البيع الأوتوماتيكي: ويقصد به البيع إلى المستهلك النهائي بواسطة ماكينات مصممة بحيث تعطي المستهلك ما يطلبه، إذا وضع قيمة معينة في ثقب خاصة في الآلة (الماكينة)، وذلك بطريقة آلية ودون الحاجة إلى رجال البيع.

وقد استعملت ماكينات البيع في بداية ظهورها لبيع السجائر والطويات، ثم أدخلت تحسينات في تصميمها بحيث أصبح في الإمكان مناولة أصناف متعددة عن طريق هذه الماكينات، مثل: المشروبات الساخنة والباردة. وينتشر هذا النوع من البيع في الولايات المتحدة، حيث تنتشر آلات البيع في المصانع، والمكاتب، ومخازن التجزئة الفخمة، ومحطات البنزين، والجامعات، ومحطات السكك الحديدية.

إن آلات البيع تقدم للعملاء منفعة البيع طوال مدة ٢٤ ساعة بالخدمة الشخصية، وبدون لمس البضائع بالأيدي، كما أن تكلفة البيع مرتفعة بسبب الإصلاح المتكرر لمتطلباتها، وتكرار خراب أو تحطم هذه الآلات وأجرتها في منطقة معينة، وبالنسبة للمستهلك فإن الإزعاجات تتركز عندما تتعرض هذه الآلات للخراب، أو تصبح غير صالحة لإخراج البضاعة، أو أن البضاعة لا تعاد عند خروجها.

السلاسل التطوعية كنموذج متطور لمتاجر التجزئة

نظراً للمنافسة الشديدة داخل النظام التوزيعي، والتعقيد البيئي الذي يؤثر على هذا النظام، إتجه الكثير من المنتجين وتجار الجملة وتجار التجزئة كبرى الحجم إلى تنسيق مختلف نشاطاتهم المستقلة عن بعضها البعض لمواجهة هذا الوضع، ضمن آلية تحقق لهم فوائد هذا التنسيق، فحصل بينهم تنسيق في مجالات

د مشاكل البيع بالتبريد ما يلي:

تتطلب من المشتري أن ينتظر بعض الوقت حتى تصل إليه البضاعة.

لا يمكن إشباع الحاجات والرغبات بمجرد ظهورها أو الشعور بها.

طالما أن هذه الطريقة لا تتطلب أن يقوم المستهلك بالتسوق فمن المحتمل أن

تصنع بعض المبيعات الخاصة إذا علمنا أن الكثير من المستهلكين يتأثرون

بدوافع انفعالية ولا يخططون لمشترياتهم.

لا تعتمد هذه الطريقة على الاتصال المباشر بين المستهلك ورجال البيع، ولكن

تعتمد على المعلومات الواردة في الإعلانات أو الكاتالوجات، ولا يمكن أن تغني

الكاتالوجات عن جهود البيع الشخصية.

ع. هناك كثير من السلع التي تحتاج إلى تجربتها قبل أن يقرر شراؤها.

ب. الطواف على المنازل: تعتبر طريقة التوزيع بواسطة مندوبي البيع من أقدم

الطرق المستخدمة، ولا تتطلب هذه الطريقة فتح متاجر التجزئة، ولكن تعتمد

على رجال البيع الذين يطوفون بعينات من السلع على منازل المستهلكين، أو

مكاتب المستخدمين الصناعيين لعرض السلعة وشرح خصائصها.

وقد يلجأ بعض المنتجين لاستخدام هذه الطريقة، وذلك بتوظيف رجال بيع

مدربين على التعامل بمنتجاتهم، والطواف على المنازل أو مكاتب المستخدمين

الصناعيين.

وتقوم عملية البيع بالطواف على المنازل على فكرة سيكولوجية وهي أن

العمل المحتمل قد يصبح حقيقياً إذا شاهد عرضاً عملياً لسلعة معينة، أو إذا أعطي

الفرصة لكي يستعمل سلعة معينة على سبيل التجربة ثم إبداء الرأي فيها.

ومن العوامل التي تدعم طريقة مندوبي البيع لها تسمح ببذل جهود بيعية ضخمة، ينتج عنها تحقيق مبيعات أكبر بكثير مما يستطيع أن يحققه رجال البيع لدى متاجر التجزئة، ولن ينتظر مندوب البيع المشتري أو للمستهلك، ولكن يذهب إليه ويحاول أن يخلق لديه الرغبة في الشراء، مما ينتج عنه إشارة إهتمامه دون التعرض إلى منافسة بقية العلامات التجارية.

ويظهر رجال البيع الكثير من الخبرة وفن البيع بما يفيد المستهلك، كما أنهم يعرضون سلعهم بأسعار منخفضة تقل عن تلك التي تعرضها المتاجر الأخرى، وذلك لأنهم لا يتحملون أية نفقات ثابتة.

مشاكل الطواف على المنازل:

إن طريقة الطواف على المنازل تعتبر مكلفة نظراً لإرتفاع عمولة رجال

البيع التي تزيد عن ٤٠% بالإضافة إلى تكلفة التشغيل والإدارة والتأثيرات في البيع، بالإضافة إلى مشكلة توفر رجال البيع القادرين على التعامل مع جمهور المستهلكين في منازلهم أو مكاتبهم.

ج. البيع بالهاتف: ويقصد بها تلبية حاجات العملاء وطلباتهم من السلع والخدمات عن طريق استخدام جهاز الهاتف، وقد زاد البائعون من استخدام الهاتف المباشر لبيع كل شيء من خدمات التوصيل المنزلية؛ إذ طورت بعض الأسواق أنظمة هاتفية معتمدة على الكمبيوتر، حيث يتم الإتصال آلياً (أوتوماتيكياً) وترسل رسائل الكمبيوتر وتجهز بالحال.

واليوم أصبحت طلبات الاتصالات البريدية والهاتفية واسعة جداً، خصوصاً وأن تحرك النساء نحو العمل، قد جعل مجال الوقت ضيقاً لديها للتسويق مباشرة من المتاجر.

سادساً: متاجر التجزئة المختلفة

تعتبر متاجر التجزئة المختلفة أحدث شكل لمتاجر التجزئة داخل هذا الميدان، وهي تعرض خطوطاً متنوعة من السلع تحت ملكية مركزية تأخذ شكل امبراطورية تتضمن متاجر أقسام بيوت البيع بالخصم، متاجر السلسلة، والمتاجر المتخصصة.

وتدار تلك المتاجر بطريقة مركزية من خلال نظام معلومات دقيقة، ورقابة آلية على المخزون ومشترياتها مركزية، وعلى درجة عالية من الكفاءة.

سابعاً: المتاجر المتخصصة Specialty Retailers

تتصف هذه المتاجر بالتعامل ضمن خط واحد من السلع يضم تشكيلة واسعة من الأصناف المتشابهة والمتكاملة من حيث استخدامها، فمثلاً، قد يتخصص المتجر ببيع الأدوات الموسيقية، حيث يجد المشتري تشكيلة كبيرة، وماركات تجارية عديدة من الأدوات الموسيقية، ونفس الشيء ينطبق على خطوط سلع أخرى قد تتخصص بها متاجر أخرى، كالنظارات والساعات، أو الملابس والروائح العطرية ذات الشهرة العالمية. وتتميز هذه المتاجر بقدرتها على اجتذاب المشتريين من خلال خبرة وكفاءة رجال المبيعات في التعامل مع العملاء، وبالإضافة إلى ذلك، فإن إدارة هذه المتاجر تركز على الأمور التالية من أجل خلق صورة مميزة عنها في أذهان المشتريين:

- مواكبة الموضة والتقدم العلمي في مجال السلع المتعامل بها.

- الخدمات والمهارات اللازمة لبيع السلع، والمعرفة التامة بالسلع التي يتعاملون بها.

- خبرة ومهارة البائعين في التعامل مع العملاء لإقناعهم بشراء السلع.

التصميم المعماري والشكل الخارجي والداخلي للمتجر التي تعكس الملامح التخصصية للمتجر.

- تحديد الطبقة الاجتماعية التي يتعامل معها هذا المتجر.

ثامناً: طرق أخرى للبيع بالتجزئة

أ. البيع بالبريد (الكتالوجات): ويتم البيع بهذه الطريقة عن طريق كتالوجات مصممة ومنظمة وشاملة لمجموعات السلع التي يتعامل بها محل البيع بالبريد، ويثبت بجانب كل سلعة أوصاف دقيقة وكاملة لإعطاء العميل فكرة واضحة عن كل سلعة وسعرها ووزنها، وطريقة شحنها، وقد تصدر هذه الكتالوجات بصورة شهرية أو سنوية، ويمكن طلبها مجاناً أو بأسعار زهيدة إذا طلبها المستهلك من المجالات التي تصدرها.

وتقوم فكرة البيع بالبريد على رغبة أغلبية المستهلكين في الشراء بأسعار مخفضة، ويتمكن محل البيع بالبريد من تحقيق وفورات اقتصادية كثيرة تجعل في استطاعته تقديم السلع بأسعار مخفضة من تلك التي تباع بها محلات التجزئة، والسياسة العامة لمحلات البيع بالبريد، هي الضمان غير المشروط للبضاعة المبيعة، وحق المستهلك في ردها واسترداد ثمنها في حالة عدم قبولها.

وتؤدي محلات البيع بالبريد خدمات هامة وخاصة لهؤلاء الذين لا يكون في قدرتهم الوصول إلى محلات البيع بالتجزئة، كما أنها تجذب عدداً كبيراً من سكان المدن الذين يجدون في الشراء بالبريد توفيراً في الوقت والجهد، بالإضافة إلى مزايا الحصول على السلع التي يريدونها بأسعار مخفضة، وفرصة الاختيار الكبيرة بين مجموعات كبيرة وواسعة من السلع.

خصائص متاجر بيوت الخضم:

١. طبيعة السلع: بيوت الخضم إما أن تكون متخصصة بمجموعة معينة من السلع، أو أن تكون عمومية، لتشتمل على مجموعات كبيرة من السلع وخاصة المواد الغذائية، والملابس والأدوات الكهربائية، والتي تتمتع بمعدل دوران عال، وأسعار منخفضة.

٢. أسلوب العمل والبيع: تعمل بيوت الخضم على أساس الخدمة الذاتية، ونادراً ما تقدم خدمات مجانية، وهناك العديد من الإجراءات والوسائل لتحقيق مثل هذا الهدف، كتقديم أقل خدمات ممكنة، وتقليل الجهود البيعية، واستئجار أماكن رخيصة نسبياً، وقلة الاهتمام بالديكور الداخلي أو الجو المألوف في متاجر الأقسام..... إلخ.

٣. تنظيم وتهيئة المتجر: الشكل المعتاد الذي تتخذه بيوت الخضم، هو أن يكون من دور (طابق) واحد يحتل مساحة كبيرة في موقع على أطراف مدينة كبيرة.

٤. اتباع سياسة الأسعار المنخفضة: وعلى الرغم من قلة الجاذبية التي تتصف بها هذه المتاجر إذا قورنت بمتاجر الأقسام، إلا أنها تلاقي نجاحاً كبيراً في الدول المتقدمة، وذلك لإنخفاض أسعارها في ظل الظروف الإقتصادية ومشاكل التضخم، وتشبه هذه المتاجر متاجر الأقسام حيث إنها تقسم إلى عدة أقسام، إلا أن تشكيله السلع في كل قسم أقل عمقاً و تنوعاً منها، وفي القسم المشابه في متاجر الأقسام.

٢. أسلوب العمل: تعتمد محلات السوبرماركت بصورة رئيسية على الخدمة الذاتية في تنفيذ أعمالها، وتعتمد محلات السوبرماركت في زيادة مبيعاتها على: البيع بسعر منخفض نسبياً، الإعلانات المكثفة كالإعلان الأسبوعي عن تخفيض الأسعار لبعض السلع أو حصول المستهلك على بعض السلع المجانية في حالة زيادة مشترياته عن حد معين، وتعتمد محلات السوبرماركت في زيادة مبيعاتها على البيع بسعر منخفض نسبياً والإعلانات المكثفة والعرض الجذاب، ووسائل تشجيع المبيعات.

٣. حجم العمل: إن معدل حجم مبيعات السوبرماركت لا يقل عن مليون دولار سنوياً، ولا تقل مساحة المحل عن ١٨٠٠ قدم مربع.

٤. تتميز متاجر السوبرماركت بوجود محاسبة مركزية، أي أن المشتري يختار ما يريد من السلع، ثم يدفع ثمن كل ما يشتريه من السلع المختارة في مكان واحد ولمحاسب واحد، وهذا عكس ما هو موجود في متاجر الأقسام، حيث إن المشتري يدفع ثمن السلع في القسم نفسه.

خامساً: متاجر بيوت الخضم

لا تختلف متاجر بيوت الخضم عن محلات السوبرماركت من حيث أسلوب العمل والإدارة، إلا أنها تبيع بأسعار أقل من تلك التي تباع بها السلع في السوبرماركت. وهي تجذب المستهلكين على أساس السعر فقط. ويطلق على أصحابها أحياناً (الثوار) في ميدان التجزئة، بسبب تهديدهم لكيان محلات التجزئة الأخرى. (١٦)

(١٦) Kotler, P. (1997), Ibid.

رابعاً: متاجر السوبر ماركت

وهي محلات تجزئة كبيرة تتعامل أساساً بالمواد الغذائية، و مواد البقالة، مع تقديم أنواع وتشكيلات عديدة مما يحتاج إليه المستهلكين، وتعتمد على خدمة الذات مع الاهتمام بطريقة العرض الجذاب. (١٥)

ولقد ظهرت محلات السوبرماركت في الولايات المتحدة الأمريكية لأول مرة سنة ١٩٣٠، وهي تعتبر وليدة الكساد الكبير الذي ساد معظم الدول آنذاك (وخاصة في فترة الحرب العالمية الثانية)، حيث سادت ظروف ارتفاع البطالة، وانخفاض القوة الشرائية. ولقد بدأت أعمالها بفلسفة البيع بسعر منخفض وعلى أساس البيع النقدي، لأن هذا السعر هو أهم ما يجذب انتباه المستهلك للتعامل مع هذه المتاجر.

ونتيجة الإقبال الشديد على متاجر السوبرماركت، أصبح هناك تنظيم خاص بها، وسعت للانتقال إلى المراكز التجارية الرئيسية والقريبة من المستهلكين.

خصائص متاجر السوبرماركت:

تمتاز هذه المحلات من خلال:

١. طبيعة السلع: تتعامل محلات السوبرماركت بتشكيلة واسعة ومتكاملة من السلع الغذائية، وأدوات التجميل، والمجلات والكتب، والألعاب، والأدوات الرياضية، والعقاقير (أدوات التنظيف)، والعطور.

ب. اضطرار الجمعيات التعاونية إلى اختيار مواقع أحسن لمحلها مما يؤدي إلى زيادة في نفقات الإيجارات.

ج. منافسة منشآت التجزئة لها تتطلب منها توظيف المزيد من الأموال والاستثمارات على تجهيزات المحل واضطرارها لاستعمال الإعلان بصورة واسعة للترويج.

د. اضطرارها لدفع مرتبات مرتفعة لرجال البيع لإستقطابهم وإيقائهم.

٢. الكفاءة الإدارية: ليس في مقدور الجمعيات التعاونية تأمين الكفاءة الإدارية اللازمة لتأدية أعمالها، نظراً لأن مجلس إدارة الجمعية غالباً ما يقوم بتعيين مديرين ذوي كفاءة متواضعة وخبرة إدارية غير كافية، مما يؤدي أحياناً إلى فشل هذه الجمعيات.

٣. منافسة متاجر التجزئة الأخرى: تعمل متاجر التجزئة الأخرى على إتباع أساليب متنوعة لجذب أنظار المستهلكين ومنافسة هذه الجمعيات وأهمها:

أ. أن الكثير من متاجر التجزئة تسعى إلى التكامل في عملياتها مما يمنحها القوة التنافسية.

ب. إمكانية هذه المتاجر في استخدام الخبراء والمتخصصين في أعمال البيع والشراء وتنظيم العمل.

ج. إمكانية هذه المتاجر في تقديم خدمات كثيرة للعملاء، ولو بصورة مجانية أحياناً.

(١٥) Kotler, D (1997) Marketing Management Analysis, Planning & Control, 9th edition (Prentice - Hall, NY).

خصائص الجمعيات التعاونية الاستهلاكية:

تهدف هذه الجمعيات بشكل أساسي إلى تزويد المستهلكين بالسلع الجيدة التي يحتاجون إليها وبأسعار معقولة، بالإضافة إلى دفعها عوائد لهم على أساس قيمة مشترياتهم (أي كل حسب استهلاكه). وهي تتمكن من تحقيق هدفها هذا نتيجة ما يلي: (١٤)

١. الحصول على سلع ذات جودة جيدة.
٢. الحصول على هامش ربح معقول، ويقل كثيراً عن هامش الربح الذي يحصل عليه تاجر التجزئة.
٣. انخفاض قيمة الضريبة المفروضة على الجمعيات التعاونية أو الحصول على إعفاء نهائي منها.
٤. تخفيض نفقاتها التشغيلية عن طريق قيامها بالعمل بكفاءة أكثر، وتقديم الخدمات المناسبة للعملاء.
٥. تحقيق وفورات من الشراء بكميات كبيرة، وبالتالي تخفيض كلفة السلعة التي تشتريها.

مشاكل الجمعيات التعاونية الاستهلاكية:

١. صعوبة تخفيض تكاليفها بصورة أفضل من منشآت التجزئة الصغيرة، وهذا يعود إلى:
 - أ. رغبة المستهلك بالحصول على خدمات معينة قد لا توفرها هذه الجمعيات بالمقارنة مع المتاجر الأخرى.

(١٤) سلمان المغازة جي (١٩٦٨)، المرجع السابق، ص ٢١٥-٢٣٨.

الأسمه التي يملكها، جعل الرقابة فيها ديمقراطية، وبعيدة عن سيطرة فئة قليلة من الأعضاء على نشاط الجمعية، لأن الجمعية ملك للجميع، كما أن لكل عضو من الأعضاء حق ترشيح نفسه لعضوية مجلس الإدارة.

٣. عائد على المشتريات: تدعو خطة روشدال إلى البيع بالأسعار السائدة في السوق، وذلك حتى تتمكن الجمعية من تحقيق بعض الأرباح، حيث يستخدم جزء منها لتكوين الاحتياطي الضروري لها، ويوزع الباقي على الأعضاء، مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة النهائية للسلع التي يشترونها، وهذا التوزيع يقوم على أساس قيمة مشتريات كل عضو، بهدف تشجيع الأعضاء على البقاء وزيادة تعاملهم معها.

٤. الفائدة المحدودة على رأس المال: يحصل أعضاء الجمعية على فائدة على رأس المال تتراوح بين ٤-٦% وقد تقيد هذه الفائدة المتحققة من تدفق رؤوس الأموال على الجمعية، إلا أنها تستطيع أن تلجأ إلى أساليب أخرى للتغلب على هذه المشكلة، وذلك بالإقراض من البنوك، أو من أحد الأفراد أو من الموردين.

٥. البيع النقدي: تدعو خطة روشدال "Rochdale" إلى أن تكون جميع مبيعات الجمعية نقداً وليس على الحساب، والهدف من ذلك هو حاجتها إلى رأس مال لتسيير أعمالها، وإمكانية دفع قيمة مشترياتها نقداً للإستفادة من ميزة الخصم النقدي، بالإضافة إلى تجنب مشاكل تحصيل الديون، وعدم تجميد جزء من أموالها في أيدي المستهلكين.

٦. نشر الوعي التعاوني: تساعد الجمعيات التعاونية على تنمية روح التعاون، ونشر الوعي التعاوني بين المستهلكين، الأمر الذي يعد من العوامل الهامة في نمو هذه الجمعيات وتوسعها والإسراع في حركة التنمية في الدولة. (١٣)

(١٣) محمود صادق بازعة، (١٩٧٥)، إدارة التسويق (دار النهضة العربية، القاهرة) ص ٣٩٣-٥١٠.

العملاء، وباختصار فإن المصنعين يستطيعون السيطرة على كيفية تسويق بضائعهم من خلال القناة إلى المدى الذي يستطيعون فيه إيجاد وسطاء أقوى لمنتجاتهم.

إن حمل ماركة تجارية لدى المنتجين له فوائد عديدة أيضاً للموزعين حيث يمكن التعامل بهذا المنتج بسهولة أكثر، والتعريف بالموردين، وإظهار مقاييس لجودة المنتج وتطوير رغبات المشتري وبناء الولاء للمحل، وباختصار فإن ماركات المنتجين غالباً ما تباع مسبقاً من خلال اتباع استراتيجيات السحب التوزيعية، لذلك فإن مشاركة الموزعين في الترويج تكون قليلة عادة. مثال: العديد من المشترين يقررون شراء سيارة من صنع وموديل معين قبل دخولهم قاعات العرض، فعلى الرغم من مميزات العلامة التجارية للمصنعين، فإن العلامات التجارية الخاصة بديل مريح لاستخدام القدرة الإنتاجية الزائدة، فقد يرغب المصنعون إنتاج علامات خاصة تجارية لتجار الجملة والتجزئة، فهؤلاء الوسطاء يساهمون في ترويج البضائع بصورة أكبر من المنتج، لذلك فهم يدفعون للمنتجين سعراً منخفضاً من أجل الحصول على تعويض ما ينفقونه بأداء هذه الوظيفة. والوسطاء يستخدمون علاماتهم التجارية الخاصة بهم لتطوير صور معينة لبناء حركة على المحل، وللتوسع عمودياً.

إن القضية الأساسية في قرار العلامة التجارية لإدارة التوزيع هي المدى الذي يشارك به الأعضاء في أداء وظيفة الترويج، وبينما يأخذ المنتجون أو الموزعون على عاتقهم مسؤولية تطوير وترويج علاماتهم الخاصة بهم، فإن الصراع بين أعضاء القناة سيكون أقل بكثير مما لو كان لكليهما علامة واحدة معاً في مكان واحد.

ب. موقع المخزن (المحل التجاري)

يتجه تجار التجزئة إلى تحديد مواقع محلاتهم التجارية بحيث تختلف عن مواقع محلات منافسيهم، وفي الوقت نفسه تكون أكثر جاذبية لعملائهم. ولتحقيق وتحديد موقع فعال لمحلاتهم، فإن على تجار التجزئة أن يفهموا أسواقهم المستهدفة جيداً، وأن يطوروا توزيعاً تسويقياً متكاملًا للتجزئة وأن يراقبوا باستمرار الأسواق ليكونوا بسلا مع التغيرات التي تحدث في المنافسة وأذواق العملاء.

إن العنصر الأساسي في موقع التجزئة الفعال هو في اختيار الموردين المناسبين، إذ يرغب تجار التجزئة في التأكد من أن البضاعة التي يشترونها متطابقة مع الصورة الخيالية التي يحاولون خلقها على أساس الجودة والسعر، والمنتجون لا يختلفون حول هذا الأمر، فهم يرغبون في التأكيد على أن منتجاتهم جذابة لعملائهم المستهدفين وأنها تختلف عن المنتجات والخدمات المقدمة من قبل منافسيهم.

إلا أن جميع القنوات التسويقية لا تعمل كأنظمة، فالعديد من تجار التجزئة يختارون قنوات عادية للحصول على المنتجات التي يتمنون حملها.

مثال: في أواسط الثمانينات، اكتشف اليابانيون أن الكاميرات التي أنتجوها للأسواق الأوروبية قد وصلت للولايات المتحدة من خلال السوق السوداء. ولسبب فروق أسعار العملة فقد كان بإمكان تجار التجزئة في أمريكا شراء آلات التصوير من خلال موزعين أوروبيين بسعر أقل من شرائهم إياها من موزعين رسميين أمريكيين.

ج. الخدمات الفنية والضمانات

بخصوص بعض أنواع المنتجات، يجب تقديم الخدمة الفنية والضمانات من خلال قنوات التسويق، حيث يقدم بعض المنتجين خدماتهم الفنية والضمانات

الخاصة بهم (مثل شركة IBM للحاسبات الإلكترونية)، وبعضهم يفوض هذه المهمة لتجار التجزئة والجملة، وبعض المنتجين الآخرين يشجعون عملاءهم على القيام بأدوار خدمات الإصلاح بأنفسهم.

تعتبر خدمات المنتج خطوة مهمة في استراتيجية المنتجات، ولا تقل أهميتها عن الاستراتيجية التسويقية الكلية لتجار التجزئة، وكما هي بالنسبة للوظائف التسويقية الأخرى، فإن كمية وحجم خدمة السلعة المقدمة من خلال قناة التسويق تعتمد على توقعات العملاء المستهدفين، فبعضهم يتوقع أداء هذه الخدمة بنفسه، والبعض الآخر يود أن تتجز من خلال القناة. إن جميع هذه العوامل يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في قرار هيكل التوزيع الخدمة الفنية والضمانة للسلعة.

المجالات القانونية لاستراتيجية المنتجات داخل القناة التسويقية

إن إحدى عناصر استراتيجية المنتجات التي يحاول المنتجون السيطرة عليها هي خط منتجات موزعيهم والتجار الذين يتعاملون معهم، وفي هذا القسم سوف نناقش بعض السياسات التي يستخدمها المنتج لكسب السيطرة على أعضاء القناة التسويقية:

أ. التعامل الاستثنائي

غالباً ما يطلب المنتج أو تاجر الجملة أو الموزع من عملائه فقط بيع منتجاته أو على الأقل لا يطلب ذلك من منافسيه مباشرة، وهذه السياسة تدعى التعامل الاستثنائي المقنن على جماعة معينة، وتستخدم هذه السياسة لعدة أسباب:

- ◆ أنها تجعل عملية إعادة طلب البيع قابلة للتنبؤ بصورة أكثر.
- ◆ أنها تمكن المورد من العمل بكفاءة أكثر ضد المنافسين.

◆ وأخيراً، يؤكد التعامل الاستثنائي على عملية إعادة البيع من مصدر المورد. وعلى الرغم من السماح باستخدامها قانونياً، إلا أنه على الموردين استخدام هذه السياسة بحذر.

ب. التعاقد

يستخدم الموردون أو المصنعون، أحياناً عقود الشراكة في تسويق خطوط الإنتاج، وتظهر عقود الشراكة عندما يتواجد لدى البائع سلعة أو خدمة يرغب المشتري في التعاقد عليها أو يرفض البائع بيعها (أو التعاقد عليها) ما لم يقوم المشتري بشراء سلعة ثانية، أو على الأقل لا يشتري من بائع آخر غير البائع المتعاقد معه.

فقد تطلب شركة الكمبيوتر مثلاً من تجار التجزئة الذين يرغبون بشراء الكمبيوتر الشخصي أن يأخذوا معهم الآلة الطابعة التابعة له.

تعتبر عقود الشراكة شرعية وقانونية ضمن ظروف معينة، عندما يرغب المرخص بالاحتفاظ بالرقابة على خط منتجات التعاقد، أو عندما يحاول الدخول إلى سوق جديد أو صناعة جديدة، أو عندما يرغب في أن يحتفظ بهويته السوقية، عندها يمكن اعتبار إجراءات التعاقد قانونية.

ج. رفض التعامل

إن لدى تجار الجملة، المنتجين والموزعين الحق الشرعي في اختيار الشخص الذي سوف تباع عن طريقه منتجاتهم وخدماتهم. غير أن إلغاء أو إسقاط التعامل مع التجار الحاليين من جهة أخرى، قد يؤدي إلى زيادة المشاكل القانونية، خصوصاً عند رفض الموردين التعامل دون الإفصاح عن سبب حقيقي وعادل.

أ. الحسم النقدي

تعطى الحسومات النقدية للباعة من أجل تشجيعهم على الدفع المبكر أو الفوري لقيمة البضاعة. إن الحسم النقدي النموذجي هو ٢/١٠/صافي ٣٠، وهذا يعني أنه بإمكان المشتري أن يأخذ بنسبة ٢% كحسم من سعر الفاتورة إذا تمت عملية الدفع قبل أو في اليوم العاشر من تاريخ دفع الفاتورة، إذا لم يدفع المشتري في ذلك التاريخ فإن قيمة الفاتورة كلها تسدد خلال ٣٠ يوماً بعد تاريخها. وترجم نسبة ٢% الحسم النقدي إلى فائدة سنوية فعالة بمعدل نسبته ٣٦% (٢% × ٣٦٠ / ٢٠ يوماً) وبالتالي، فإن رفض الحسم النقدي قد تكون تكلفته مرتفعة. قد يحصل أعضاء القناة على قروض بفوائد منخفضة للفترة المسموح بها للحصول على الحسم النقدي الذي قد يكون أعلى من قيمة الفائدة المدفوعة على القروض.

ب. الحسم التجاري

تمنح الحسومات التجارية لمؤسسات القناة التسويقية حسب دورها في القناة، حيث تؤخذ عادة على شكل سلسلة نسب مئوية؛ كقائمة سعر أقل مما نسبته ٣٣%، ١٥%، ٥% لمختلف الوسطاء في القناة، وبالتالي إذا كانت قائمة السعر ١٠٠% فإن الحسومات التجارية الممنوحة لأعضاء القناة هي:

قائمة السعر	١٠٠ دينار	
أقل من نسبة ٣٣%	٣٣ ديناراً	حسم لتجار التجزئة
أقل من نسبة ١٥%	٦٧ ديناراً	السعر لتجار التجزئة
أقل من نسبة ٥%	١٠,٠٥ دينار	حسم لتجار الجملة
	٥٦,٩٥	السعر لتجار الجملة
	٢,٨٥	عمولة للوسيط
	٥٤,١٠	صافي العائد للمنتج

وتعكس هذه الحسومات المهمات التسويقية التي يؤديها هؤلاء الوسطاء، وعملياً، فإن هذه الحسومات تمنح غالباً، وذلك بسبب موضع المشتري في القناة، لأنه من الصعب عزل الوظائف التي يقوم بها كل وسيط.

ج. المسموحات الترويجية

المسموحات الترويجية تعوض أعضاء القناة المشاركين في وظيفة تدفق الترويج. وتطرح هذه المسموحات من فاتورة سعر السلعة للمصنع، وغالباً ما تمنح هذه المسموحات عند كل طلب للبضاعة، فتجار التجزئة مثلاً يمكن أن يحصلوا على خمسة دناتير على الأقل عند شرائهم ذرينة واحدة خلال ستة أسابيع ترويجية، ومسموحات البضائع تعوض تجار التجزئة عن العروض الزائدة للبضائع في محلاتهم أو الإعلان عن السلعة، وتمنح هذه المسموحات (التخفيضات) لتشجيع تجار التجزئة لخرن منتجات جديدة، ويستخدمها المنتجون للإسراع في توزيع سلعهم الجديدة، ويمنح المنتجون هذه التخفيضات أيضاً لتجار التجزئة من أجل تشجيعهم على زيادة مشترياتهم ولتخفيض الأسعار لزيادة الطلب لدى العملاء.

د. الحسم الكمي

تمنح هذه الحسومات لأعضاء القناة التسويقية من أجل حفزهم على شراء كميات كبيرة، ويزداد مقدار الحسم الكمي حسب الكمية المشتراة خلال فترة زمنية معينة.

هـ. الحسم الموسمي

تمنح هذه الحسومات لأعضاء القناة التسويقية الذين يطلبون السلعة والخدمات قبل تاريخ معين، والهدف من ذلك هو توزيع عمليات الإنتاج بشكل متساوٍ خلال السنة.

مسموحات السلعة

تقدّم للوسطاء الذين يشترون سلعاً متضررة، أو سلعاً من مستوى الجودة ثانية، أو سلعاً ذات حجم غير عادي، أو سلعاً قديمة، والطلب على مثل هذه السلع ير مؤكّد وحسم السلعة يساعد المصنّع على التخلص من هذه السلع لأعضاء القناة قادرين على تسويقها بصورة أفضل.

لمجالات التنافسية التسعيرية في القناة التسويقية

يواجه الوسطاء التسويقيون شكلين أساسيين من التنافس هما:

ولاً: التنافس الداخلي وهو يحدث عندما ينافس منتج العلامة التجارية لمنتج آخر، فمثلاً تواجه شركة الكوكاكولا منافسة داخلية على العلامة التجارية من شركة البيبسي كولا.

ثانياً: التنافس الخارجي على العلامة التجارية وهو يظهر عندما يتنافس عضوان في القناة التسويقية في المستوى نفسه مع بعضهما على العلامة التجارية نفسها، فعلى سبيل المثال، قد يتنافس تجار السوبر ماركت مع محلات الأدوية على بيع الماركة التجارية للمصنّع نفسها.

إن مدى التنافس الداخلي على العلامة التجارية يعتمد على مدى ملائمة السلع المنافسة لرؤية المستهلك، فعلى سبيل المثال، قد يرى المستهلك المنافسة على العلامة التجارية مرتفعة نسبياً. وإذا كان المستهلك يفضل ماركة معينة كأن يرى البيبسي كولا والكوكاكولا مختلفين، عندئذٍ ستخفّض مقدار المنافسة الداخلية، ويوضح أكثر، فإن المنتج عند تحديد أسعار تجار الجملة يجب عليه تزويد أعضاء القناة التسويقية بهامش كافٍ لمنافسة العلامات التجارية المنافسة، بالإضافة إلى ذلك فإنه يتوجب على المنتج الأخذ بعين الاعتبار أسعار الماركات المنافسة وردود فعل المنافسين.

إن المنافسة على العلامة التجارية تمكن العملاء من الحصول عليها من عدة أنواع مختلفة من القنوات التسويقية التي تتعامل بها؛ فمثلاً، تباع أقلام الحبر الجاف لدى الصيدليات، والسوبر ماركت، ومحلات القرطاسية، وقيام هذه المحلات بالشراء مباشرة من المصنّع، قد يمكنها من الحصول على أسعار مخفضة أكثر مما لو استعانت بخدمات تجار الجملة الذين يبيعون إلى متاجر التجزئة صغيرة الحجم. فهذه المتاجر الكبيرة الحجم يمكنها تخفيض أسعارها بالمقارنة مع أسعار متاجر التجزئة الصغيرة، وذلك بسبب ارتفاع كفاءتهم.

التسعير لضمان دعم القنوات التسويقية

إن مشكلة التسعير من خلال قنوات التسويق ذات وجهين: أولاً، إن الأسعار المحددة يجب أن تجعل السلعة أو الخدمة جذابة للمستهلك النهائي، وثانياً، على السعر أن يشجع الوسطاء في القناة التسويقية على حمل السلعة أو القيام بالوظائف التسويقية المحددة مع وجوب التأكد من أن السلعة جذابة للمستهلك النهائي، وتكمن المشكلة الأساسية، في الغالب في سلوك المستهلك الذي هو خارج نطاق هذا الكتاب.

إن الخطوة الأولى لضمان دعم القناة التسويقية من خلال عملية التسعير هي في التأكد من أن الهامش الربحي المعطى لأعضاء القناة كافٍ لتغطية السوق بالشكل المناسب، فإذا وجد المنتج أو تاجر الجملة أن هناك عدداً قليلاً جداً من الوسطاء الذين يرغبون في بيع السلعة، فإن ذلك يعني أن هناك شيئاً خاطئاً في المزيج التسويقي، وأن السبب هو في الهامش المعطى. والتغطية المناسبة هي العنصر الوحيد لضمان الحصول على دعم القناة التسويقية من خلال التسعير. فالهامش الربحي يجب أن يكون كبيراً وكافياً بحيث يساعد البائع الكفو على الحصول على أرباح معقولة عندما يقوم بأداء الوظائف التسويقية الضرورية، مثل، تخزين الكمية المناسبة من السلعة، والترويج، والقيام بخدمات الصيانة والتسليم.

وإذا لم يحقق الهامش المعطى أي ربح مناسب، فإن ذلك يتطلب تعديلاً إما في الوظائف المطلوبة من البائع بحيث تقل أو تزيد أو تتعدل نسبة الهامش بحيث تتناسب حسب تكلفة أداء الوظيفة المطلوبة من البائع.

وبالإضافة إلى ضمانة دعم الوسيط، فإن المنتجين يرغبون في التأثير على أسعار أعضاء القناة التسويقية، وهناك سببان لذلك:

١. رغبة المنتجين في حماية وسطاء آخرين داخل القناة التسويقية من تخفيض الأسعار.

٢. اعتقادهم بأن الصورة الذهنية لدى المستهلكين عن جودة سلعتهم سوف تتحطم إذا انخفضت الأسعار بشكل كبير جداً.

وعلى الرغم من أن القانون قد يمنع الموردين من فرض الأسعار للبائعين، إلا أنهم يستطيعون بصورة قانونية التأثير على تلك الأسعار بعدة وسائل: منها: تجار الجملة والمنتجون غالباً ما ينشرون قائمة بالأسعار المقترحة، كما أن بعض الموردين يعلنون مباشرة عن أسعارهم للعملاء وبصورة عامة فإن العديد من محلات الأطعمة السريعة المرخص لها، على سبيل المثال، تعمل ذلك كل وقت، وقد يسعر الموردون بضائعهم في مخازنهم، والوسطاء أحرار إما بتغيير السعر أو تركه كما هو دون تغيير.

والطريقة الأخرى للتأثير على أسعار البائع هي عن طريق منح أعضاء القناة حقوق امتياز البيع للسلعة أو الخدمة في منطقة جغرافية معينة. إن عملية الامتياز أيضاً تزيد عملية المنافسة الداخلية على العلامة التجارية. والطريقة الخامسة للتأثير على أسعار أعضاء القناة التسويقية هي رفض التعامل مع الوسيط الذين يخفضون أسعارهم. وأخيراً، بتقديم المساعدات التسويقية والعملية للبائعين،

يستطيع المنتج أن يقدم طرقاً أخرى غير تخفيض السعر لهؤلاء الوسطاء من أجل رفع مستوى أرباحهم.

تحديد تأثير تغييرات الأسعار على القناة التسويقية

يرى العديد من الناس أن السعر هو أسهل عامل يتغير في المزيج التسويقي، وهذا أمر مبالغ به، حيث إنه لا يمكن تجاهل تأثير تغيير أسعار المنتجين أو تجار الجملة على القناة التسويقية. فعلى المنتج أو تاجر الجملة قبل إحداث التغيير في الأسعار أن يقيم أثر هذه التغييرات على باقي أعضاء القناة التسويقية. ومن الأسئلة التي يسألها:

* كيف يمكن للسعر الحقيقي الذي يتقاضاه البائع والآخرين أن يتأثر بالتغيير في الهامش؟ (الأسعار المقترحة يجب أن لا تتأثر بالأسعار الحقيقية).

* كيف يتغير عدد البائعين الذين يحملون العلامة التجارية؟

* أي فئات البائعين الذين تجذبهم عملية التغيير في الأسعار؟ وأي الفئات التي تخسر نتيجة هذا التغيير؟

* ما مقدار الجهود التي يمكن أن تبذل للعلامة التجارية من قبل مختلف أنواع الباعة وذلك نتيجة المستويات المختلفة من الهامش؟

إن الإجابة عن هذه الأسئلة يجب أن ترشد عضو القناة التسويقية في تقييم الأنسب من الأسعار المقترحة أو تغييرات الهامش.

المجالات القانونية للأسعار داخل القناة التسويقية

إن جميع الطرق المختلفة للتسعير داخل القناة التسويقية هي تطبيقات قانونية. وفي هذا الجزء، سنتم مناقشة قانونية (شرعية) الطرق الثلاث التالية الأكثر شيوعاً:

١. إبقاء سعر البيع.

٢. التمييز في الأسعار.

٣. مخصصات العمولة.

أ. إبقاء (الإحتفاظ) سعر البيع

يفرض الموردون أو المنتجون، بهذه الطريقة عادة، أسعاراً يمكن لوسطاء القناة أن يتفاوضوا من عملائهم، وكما ذكر سابقاً، فإن المنتجين يرغبون في السيطرة على أسعار بائعيهم وذلك لحماية وسطائهم من انخفاض الأسعار وأيضاً للمحافظة على الصورة الذهنية لدى العملاء عن جودة منتوجاتهم من أن تتضرر نتيجة انخفاض السعر.

وللتقليل من الصعوبات القانونية التي يمكن أن يواجهها الموردون أو المنتجون عند الإحتفاظ بالسعر، فإنهم ينصحون بالتالي:

١. التصرف بشكل منفرد عند الإعلان عن تغيير الأسعار أو رفض البيع لتجار يخفضون السعر.

٢. تجنب إجبار التجار الذين يخفضون الأسعار من الإحتفاظ بالأسعار الموصى بها.

ب. التمييز في السعر

يتعامل البائعون في تمييز السعر عندما يتفاوضون أثماناً مختلفة للسلعة نفسها من بائعين مختلفين، ويحدث تمييز السعر عندما يطلب المشتري سعراً أقل للسلعة نفسها أو من السعر الذي يتقاضاه البائع. ويوضح المثال التالي التمييز في السعر. شركة أحمد للمواد الغذائية تبيع (٥٠) علبة جيلو لمحلات رند بسعر خمسة دنائير، وقد وقعت الشركة مع منافس رئيسي لمحلات رند وهي محلات سعيد، ويدفع سعيد

لشركة أحمد للمواد الغذائية مقابل خمسين علبة جيلو (٤,٧٥) دينار، في حين أن السلعة والكمية هي نفسها في كلتا الحالتين.

وعموماً، يعتبر التمييز في السعر عملية غير قانونية تحت كل الظروف، أما المسائل القانونية فهي معقدة جداً. وهناك استثناءات قد تحدث في العموم منها:

١. إذا استخدم التمييز في السعر لبضائع غير قابلة للبيع كالسلع القديمة والمتضررة، أو سلعة نخب ثان.

٢. إذا استخدم التمييز بحسن النية لمساواة سعر المنافسة المنخفض.

ج. مخصصات العمولة

هي عبارة عن مدفوعات (عمولات) تدفع لوسطاء القناة كالسماسرة الذين يقومون بمهام بيعية لشركة ما. وتمنح هذه المخصصات غالباً لطرف ثالث مستقل لأدائه الحقيقي للوظائف التسويقية، فهي مباحة أو جائزة استخدامها، وتعتبر مخصصات العمولة غير قانونية تحت الظروف التالية:

١. عندما لا يقوم المشتري بأي من وظائف السمسرة.

٢. عندما يستخدم المشترون هذه المخصصات كطريقة للحصول على أسعار مخفضة من الموردين.

بالإضافة إلى هذه الطرق الثلاث التي تم شرحها، فإن طرق التسعير الأخرى للقناة التسويقية مثل الحسومات والمسموحات يجب التأكد من أنها قانونية.

قنوات التسويق والمزيج التسويقي

إن الوظيفة الأساسية لقنوات التوزيع هي توصيل مستويات الخدمة والمخرجات المطلوبة للسوق المستهدفة. وكما ذكرنا في الفصول الأولى، فإن مؤسسات التسويق هي مؤسسات مستقلة، وعلى تجار الجملة والتجزئة أن يأخذوا

بعين الاعتبار الاستراتيجيات التسويقية التي يطورها كل واحد منهم. إن تدفق التسويق لتجار الجملة المشاركين في القناة يحدد جزئياً بالوظائف التي يقرر المنتجون وتجار التجزئة القيام بها. بالإضافة إلى ذلك، فإن الاستراتيجيات المحددة المختارة يجب أن تكون متطابقة ومتكاملة مع استراتيجيات الأعضاء الآخرين في القناة إذا أردنا توصيل مخرجات الخدمة للسوق المستهدف بكفاءة وفاعلية.

الفصل الثاني

إدارة التوزيع المادي

- تمهيد.
- مفهوم التوزيع المادي.
- أهمية التوزيع المادي.
- علاقة نظام التوزيع المادي بعناصر المزيج التسويقي الأخرى.
- أهداف التوزيع المادي.
- مكونات نظام التوزيع المادي.
- كيفية تصميم نظام التوزيع المادي.
- تنفيذ نظام التوزيع المادي.
- تنظيم التوزيع المادي.
- مستقبل التوزيع المادي.

الفصل الثاني

إدارة التوزيع المادي

مهيّد

ترتبط قدرة المشروع على تحقيق أهدافه التسويقية، بمدى قدرته على اتباع سياسة فعالة للتوزيع المادي، حيث تدل بعض الدراسات على أن تكلفة التوزيع المادي تمثل حوالي نصف تكلفة التسويق في الدول الصناعية المتقدمة كالولايات المتحدة. ولا تأتي أهمية التوزيع المادي من ناحية التكاليف فقط، وذلك لأن لها تأثيراً كبيراً على عناصر وبرامج التسويق المختلفة للمنشأة.

إن الجهود الموجهة نحو خفض هذه التكاليف ورفع مستوى الأداء، من قبل المنشآت ستؤدي إلى إمكانية توفير السلع بأسعار مخفضة مما يمنح الشركات ميزة تنافسية وزيادة في الأرباح والمبيعات تبعاً لذلك. كما أن جهود الشركة الترويجية ستكون ذات تأثير قوي إذا توفرت السلع في الوقت والمكان المناسبين. وهذا ما يهدف إليه نظام التوزيع المادي من حيث زيادة قدرة الشركة على إشباع رغبات وحاجات العملاء وزيادة درجة رضاهم عما يقدم لهم من خدمات، بالإضافة إلى زيادة القدرة التنافسية للشركة في الأسواق المختلفة.

وبعد قراءة هذا الفصل ينبغي لنا أن نكون ملمين بما يلي:

١. مفهوم نظام التوزيع المادي.
٢. أهداف التوزيع المادي.
٣. مكونات نظام التوزيع المادي.
٤. تصميم نظام التوزيع المادي.

مفهوم التوزيع المادي

يمكن تعريف التوزيع المادي وفقاً للمفهوم التسويقي الذي يعمل فيه هذا التوزيع: بأنه مجموعة الأنشطة المتعلقة بتسهيل حركة انتقال السلع مادياً من أماكن إنتاجها أو استخراجها إلى أماكن استهلاكها أو استخدامها. وبذلك فهو يتضمن جميع النشاطات التسويقية المرافقة للسلعة منذ أن كانت مادة خام حتى أصبحت سلعة تامة الصنع، وتشتمل مجموعة الأنشطة هذه أيضاً على وظائف النقل والتخزين ومناولة المواد ومراقبة المخزون واختيار موقع المخازن وتجهيز الطلبيات وخدمة المستهلك. (١)

ووفقاً لذلك، فإن التوزيع المادي يساهم في خلق المنفعة الزمانية والمكانية للسلعة من خلال تنفيذه لتلك الأنشطة المتعلقة بتوفير السلعة باستمرار وفي أوقات غير تلك التي تنتج فيها (وظيفة التخزين)، وأيضاً من خلال توفير هذه السلعة في أماكن غير أماكن إنتاجها، وحيث يكون الطلب عليها موجوداً ومرتفعاً.

أما أكثر التعريفات قبولا فتشير إلى التوزيع المادي من حيث كونه أحد الأنظمة الفرعية للتسويق والذي يتضمن كافة الأنشطة بما فيها التخطيط والرقابة التي تنطوي عليها الحركة المادية للمواد الخام والسلع المصنعة من المنتج إلى المستهلك، ويتضح من هذا التعريف ما يلي:

(١) إن التوزيع المادي يعتبر أحد الأنظمة الفرعية للتسويق، ومن ثم فإنه لا يعتبر نشاطاً مستقلاً بذاته، ويعني ذلك أنه جزء أساسي من البرنامج التسويقي، وله انعكاسات من الناحية الاستراتيجية، ومن ناحية الربحية على أداء النشاط التسويقي بوجه عام.

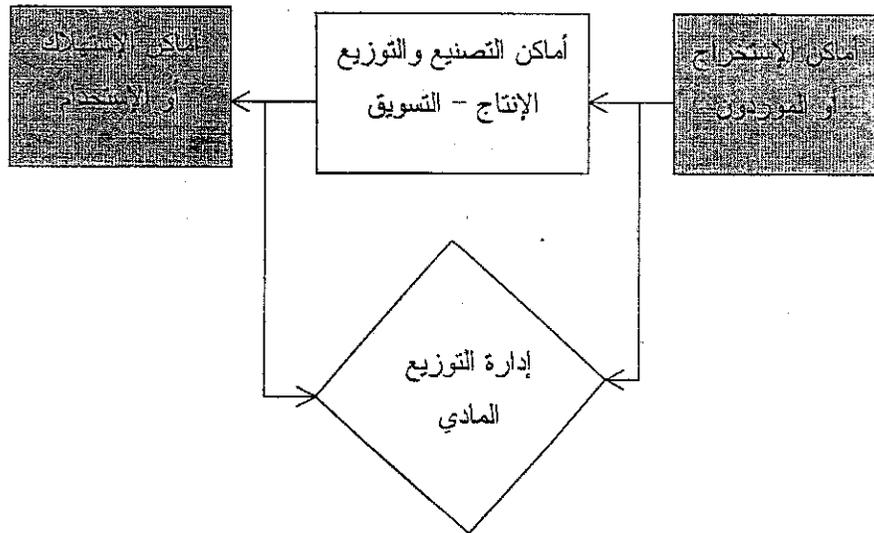
(٢) إنه نظام فرعي وليس مجموعة من الأنشطة المستقلة، ومن ثم فإن أي تغيير في أي نشاط فرعي سوف يكون له تأثير وانعكاسات واضحة على بقية الأنشطة التي يتكون منها نظام التوزيع المادي.

(٣) إن الكفاءة في نظام التوزيع المادي لا تتحقق من مجرد الممارسة الصحيحة للأنشطة في حد ذاتها، ولكنها تتطلب كذلك الكفاءة في أنشطة التخطيط والرقابة حتى تضمن تحقيق المستويات المطلوبة من الكفاءة والفعالية.

والشكل التالي (١) يوضح مفهوم التوزيع المادي: (٢)

شكل (١)

مفهوم التوزيع المادي



(٢) محمد عبيدات، وهاني الضمور (١٩٨٨) مرجع سابق، ص ١٤٤.

(١) Bowersox, D. (1974) "Logistical Management" (Macmillan Publishing Co., NY) P.1.

هبة التوزيع المادي

إذا كانت المنشأة تهدف إلى تقديم سلع أو مواد للمستهلكين أو المستخدمين أقل تكلفة ممكنة، فإن إدارة التوزيع المادي تهدف إلى إدخال تحسينات لتحقيق هذا هدف، وتشتمل هذه التحسينات على تخفيض نوعين من التكاليف هما:

١. تكاليف التوزيع المنظورة.

٢. تكاليف التوزيع غير المنظورة.

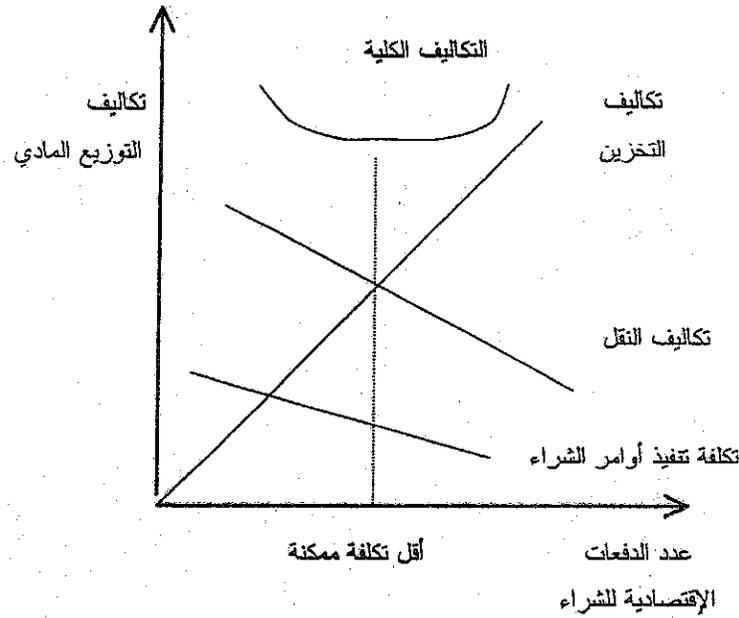
تتضمن تكاليف التوزيع المنظورة نوعين من التكاليف وهما:

أ. تكاليف منظورة مباشرة وتشتمل على تكاليف: النقل، التخزين، المناولة، إرسال أوامر الشراء..... إلخ.

ب. تكاليف منظورة غير مباشرة وتشتمل على تكاليف: الفائدة على رأس المال المستثمر في المخزون، التلف والتقدم، السرقة والضياع في المواد، وضرائب الممتلكات على المخزون والمخازن.

أما تكاليف التوزيع غير المنظورة التي قد تنشأ من فقد بعض فرص الربح نتيجة الإخفاق في شحن ونقل السلع في الوقت المحدد، والاحتفاظ بالكمية المناسبة، مما ينتج عنه تحول المستهلكين إلى شراء سلع المنافسين وإلغاء الطلبات وعدم رضا المستهلك بالنهاية. والرسم البياني التالي (شكل ٢) يعطي توضيحاً مسبقاً لمفهوم التكاليف الكلية للتوزيع المادي. (٣)

شكل (٢) مفهوم التكاليف الكلية للتوزيع المادي



وعلى الرغم من ارتفاع تكاليف التوزيع المادي، إلا أنه بالإمكان إحداث وفورات وتخفيض في التكاليف الخاصة به، وذلك إذا ما تمت إدارته بطريقة فعّالة. وتبدو أهمية تخفيض التكاليف بأثرها على الأرباح، فعلى سبيل المثال أظهرت نتائج إحدى الدراسات، أنه إذا أمكن تخفيض تكاليف التوزيع المادي بمقدار دينار واحد، فإن ذلك سيؤثر على الأرباح بالقدر نفسه الذي يؤثر به زيادة قيمتها ١٠٠ دينار على المبيعات. ولا شك أن مجال وقدرة المشروع على تخفيض تكاليف التوزيع المادي أكبر من مجال قدرتها على زيادة المبيعات، خاصة وأن العوامل المتحكممة في زيادة حجم المبيعات تقع خارج نطاق سيطرة الإدارة، وذلك لأنها ترتبط بالسوق والبيئة والظروف التنافسية بشكل عام.

(٣) Boone, E. & Kurtz, L. (1986) P. 352.

علاقة التوزيع المادي بعناصر المزيج التسويقي الأخرى:

إن مفهوم التسويق يعتمد بصورة رئيسية على تحديد حاجات ورغبات المستهلكين، واستخدام مصادر وإمكانيات الشركة لخدمة ومقابلة هذه الحاجات وتحقيق الربح. فالشركة لديها أربعة عناصر من المزيج التسويقي، والتي يجب أن تتطور وتتكامل لتنفيذ مفهوم التسويق ضمن المشروع وهي (السلعة، والسعر، والترويج، والتوزيع) وهذه العناصر يجب أن تتغير وتتعدل وتراقب من أجل تطوير خطط تسويقية شاملة وفقاً للتغيرات السوقية وأهداف الشركة. كما يجب أن تلاحظ أن هذه العناصر المكونة للمزيج التسويقي غير مستقلة عن بعضها البعض، فمثلاً نوعية السلعة وجودتها ونوع البرنامج الترويجي المنفذ من قبل الشركة سيؤثر حتماً على قرارات وسياسات الشركة الخاصة بالسعر المعروض في السوق للسلعة.

فالتوزيع المادي - كجزء من المزيج التسويقي - يتأثر بالعناصر الأخرى الداخلة في هذا المزيج. ولكي نثبت هذا القول، نقول إن التوزيع المادي يهتم بالشكل المادي للسلعة وبطريقة تغليفها، فالتوزيع المادي يهدف إلى نقل السلعة المناسبة إلى الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة بالمطابقة مع مستوى الخدمات المطلوبة من قبل المستهلك، وبصورة معينة إذا لم يتحقق هذا الهدف ستتحمل الشركة نوعين من التكاليف: (٤)

١. تكاليف فرص المبيعات الضائعة: وهذه قد تأتي نتيجة عدم توفر السلع بشكل كافي لدى الشركة أو عدم توفر البديل لهذه السلعة المطلوبة، مما يؤدي إلى تحول المستهلكين إلى شركات أخرى، وهذا يعني ضياع إيرادات الشركة المعنية بسبب عدم توفر المخزون الكافي.

٢. تكاليف أخطاء النقل: وهذه تأتي أيضاً حينما يتم نقل السلعة بالخطأ من مكان لآخر، ويمكن أن يكون هذا الخطأ بالسلعة، الحجم، اللون، أو بالصفات المادية الأخرى، أو في وصول السلعة المناسبة بحالة غير صالحة وغير مقبولة من قبل المستهلك.

وفي جميع الحالات تتحمل الشركة التكاليف في حالة نفاذ المخزون، بالإضافة إلى تكاليف النقل والمناولة عن طريق نقل السلعة بالخطأ خلال هذا النظام. هذا بالإضافة إلى أن أسعار السلع أيضاً لا تشتمل فقط على تكلفة شرائها أو إنتاجها بل أيضاً تتضمن تكاليف نقلها وتخزينها (والرسوم الجمركية)، وهذه كلها تؤثر على استراتيجيات التسعير التي ستقرها الشركة بالاعتماد على عامل التكلفة، فوجود رقابة صارمة وفعالة على تكاليف التوزيع المادي سيمنح الشركة ميزة تنافسية في السوق عند تخفيض هذه التكاليف، وبالتالي تقدم السلعة للمستهلك بأسعار مخفضة.

ومن ناحية أخرى يجب التنسيق بين برامج الترويج وبين عناصر التوزيع المادي وذلك لضمان توفر المخزون لمقابلة الطلب المتوقع. كما أن القصور والضعف في أعمال التوزيع سوف ينشأ عنه زيادة في التكاليف ونقص درجة إشباع المستهلك.

أهداف التوزيع المادي

كما أسلفنا سابقاً فإن نظام التوزيع المادي يهدف إلى نقل السلع مادياً من مراكز إنتاجها إلى مراكز إستهلاكها في الوقت المناسب وفي المكان المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، وبأكبر درجة من الكفاءة والفعالية. وهذا يتطلب تصميم أنظمة توزيع في ضوء الموازنة بين عاملين أساسيين هما التكلفة ومستوى الأداء الفعلي والمتوقع، كما يمكن أن يعبر عنه بمدى القدرة على الخدمة المنتظمة للعملاء

(٤) محمد سعيد عبد الفتاح (١٩٨٣)، مرجع سابق.

والتجهيز المستمر للطلبات خلال أزمته معتدلة، وبطبيعة الحال فإن هذا يتطلب اتخاذ مجموعة من القرارات المتعلقة بهذين العاملين بهدف تخفيض مستوى التكلفة ورفع مستوى الأداء في الوقت نفسه، وهذا العامل الأخير يتعلق بالقدرة على الخدمة المنتظمة للعملاء والتجهيز المستمر للطلبات خلال أوقات مناسبة.

وبطبيعة الحال يمكن للمشروع تخفيض تكلفة التوزيع المادي عن طريق تخفيض تكلفة كل أو بعض هذه الوظائف والأنشطة مثل تكلفة النقل والتخزين وتكاليف تشغيل النظام مثل تكاليف تجهيز الطلبات ومتابعة شحنها وتكاليف بحث شكاوي العملاء وما إلى ذلك.

أما رفع مستوى الأداء فيتحقق عن طريق تخفيض وقت التجهيز والتسليم للطلبات وتلافي الأخطاء في ذلك، بما في ذلك أخطاء التأخير في التسليم وإرسال كميات أكبر وأقل من المطلوب أو عدم اتباع التعليمات الخاصة بذلك، ويلاحظ أن الوقوع في أي من هذه الأخطاء قد يفتح عنه فقدان المشروع لبعض مزاياه التنافسية، خاصة أنه في بعض الأحيان قد يصعب على المشروع خلق مزايا تنافسية من خلال سياسة المنتجات نظراً للتشابه بين منتجاته ومنتجات المشاريع الأخرى (صناعة الصلب مثلاً)، ولذلك لا يكون أمام الإدارة طريق آخر لخلق مثل هذه المزايا التنافسية سوى طريق نظام التوزيع المادي المستخدم في المشروع.

كثير من المنشآت تضع أهدافاً للتوزيع المادي على أنها توفير أفضل الخدمات التوزيعية للعملاء مما يساهم في تدعيم موقف المنتجات والشركة المنتجة. تلك هي الأهداف العامة وهذا لا بأس به، غير أن تلك العمومية في الأهداف على هذا النحو قد لا تسهل مهمة المنشأة في إدارة هذا النشاط واتخاذ القرارات التنفيذية الخاصة به، إذ قد يكون من الصعب على أي نظام للتوزيع المادي أن يرفع من كفاءة وأنشطة وخدمات التوزيع المادي، وفي الوقت نفسه يخفض من تكلفة نظام التوزيع إلى أدنى حد، فمثلاً تجد أن رفع كفاءة تلك الخدمات يقتضي زيادة أرصدة

المخزون، خدمات ووسائل نقل جيدة ومتوافرة باستمرار، عدداً من المخازن في كثير من مواقع التجمع وكل ذلك له تكلفته المرتفعة. والعكس صحيح، حيث إن السعي وراء تخفيض تكلفة التوزيع يقتضي تقليل أرصدة المخزون، واللجوء إلى وسائل نقل رخيصة نسبياً، والعمل على تقليل أعداد ومواقع التخزين، وهذا بدوره قد يؤثر على مستوى وكفاءة الخدمة.

وبالتالي، فإن المنشأة لا تستطيع الوصول إلى كفاءة التوزيع المادي بأن تترك الحرية كاملة لمدير التوزيع المادي للسعي وراء تخفيض التكلفة، فبينود تكاليف مهام التوزيع المادي متداخلة وذات علاقة تأثيرية وأحياناً تكون متعارضة، ومن الأمثلة على ذلك ما يلي:

- يفضل مدير النقل استخدام الشحن بالقطارات على الشحن بالطائرات كلما كان ذلك ممكناً، حيث يعمل على تقليل التكلفة ولكن النقل البري أبطأ نسبياً ويؤدي إلى حبس رأس المال العامل مدة أطول، والتأخر في استرداد البضاعة، وهذا قد يجعل بعض العملاء يفضلون الشراء من شركة منافسة تقدم لهم خدمة أسرع.

- يتجه رئيس قسم الشحن أو النقل إلى استخدام حاويات نقل كبيرة Containers منخفضة التكلفة وإن كانت أقل جودة لتقليل تكلفة النقل، ولكن هذا قد يؤدي إلى زيادة نسبة التلف أو زيادة درجة التعرض له مما يؤثر على كفاءة الخدمة وعلى درجة رضى العملاء، أو مدى نظرهم إلى الشركة.

- يسعى مدير إدارة المخزون إلى تخفيض رأس المال المستثمر في المخزون بتقليل أرصدة المخزون إلى أقل حد ممكن، غير أن هذا قد يؤدي إلى تعرض السلعة للنفاد من المخزون وعدم القدرة على تلبية طلبات المتاجر والعملاء في الوقت المناسب، وربما الاضطرار إلى الإنتاج السريع لسد طلبات قائمة، وقد ينعكس ذلك على تكلفة الإنتاج والنقل.

ويتوقف ذلك على مدى:

أ- فهم المديرين التنفيذيين لأهداف ومهام التنظيم.

ب- المقدرة على تصميم نظام فعال للتوزيع المادي يمكن أن يساعد في تحقيق هذه الأهداف.

ويمكن تلخيص المهام الاستراتيجية لنظام التوزيع المادي فيما يلي: (٥)

- تحسين خدمة العملاء. فالإدارة الجيدة لنظام التوزيع المادي يمكنها أن تؤدي إلى تحسين خدمة التوزيع للعملاء سواء أكانوا من الوسطاء أو المستخدم النهائي، وكما سبقت الإشارة، فإن مستوى خدمة العميل سوف تؤثر مباشرة على مستوى الطلب، ويبدو ذلك بشكل واضح في تسويق المنتجات النمطية مثل المواد الكيماوية ومواد البناء حيث يعتبر مستوى خدمة العملاء الميزة التنافسية الوحيدة التي قد تكون متاحة أمام المنظمة.

- تخفيض تكاليف التوزيع. سبقت الإشارة إلى عناصر التكلفة من نظام التوزيع المادي والى كيفية تأثير هذه العناصر على بعضها البعض، بالإضافة إلى أن مجال التوزيع المادي يعتبر من المجالات التي بدأت تركز عليها الإدارة في سعيها لترشيد التكلفة وزيادة الأرباح. ومن الوسائل التي يمكن استخدامها لتخفيض التكلفة ما يسمى بعمليات التبسيط مثل الحد من عدد المخازن غير الضرورية، الحد من مستويات المخزون ومن ثم مقدار رأس المال المستثمر فيه وتكلفة الاحتفاظ به، التشغيل الجيد لنظام النقل الداخلي والخارجي... إلخ شريطة ألا تؤثر هذه العمليات على انتظام عمليات الشحن للعملاء أو الالتزام بمواعيد التسليم، بمعنى ألا يكون أثرها عكسياً على مستوى خدمة العملاء.

(٥) Stanton, J. Futrell, C. (1987), Ibid. P. 392-394.

وبالتالي، ولتعارض أهداف الأنشطة الخاصة بالتوزيع المادي وتداخلها، فإنه يجب على المنشأة أن تنتظر إليها ككل متكامل وعلى أساس تحقيق أفضل "حصيلة ممكنة"، وفيما يلي شكل يوضح أهداف التوزيع المادي بشكل أكثر تفصيلاً، ويمكن تأكيد النواحي التالية بالنسبة لهذه الأهداف:

(١) إن هناك علاقة قوية بين درجة رضا العملاء وبين حجم الوقت المنقضي بين استلام الطلبات وتجهيزها، فكلما زاد الوقت المخصص لذلك قلت درجة رضى العملاء والعكس صحيح، وعلى هذا فيجب مراعاة أن يكون الوقت المحدد لدورة الطلب cycle order أقل ما يكون.

(٢) إن العملاء يفضلون أن يكون هناك انتظام في توريد الطلبات إليهم، حتى ولو كان على حساب معدلات وقت أكبر، بدلاً من عدم الانتظام في التوريد مع متوسط وقت توريد أقل، وعلى هذا الأساس يجب أيضاً مراعاة الدقة في انتظام عمليات التسليم.

وقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة قوية بين درجة رضى العملاء وبين الوقت المطلوب لإعداد الطلبات وتسليمها، فكلما زاد الوقت المطلوب لذلك قلت درجة رضى العملاء والعكس صحيح، وعلى ذلك يجب مراعاة أن يكون الوقت المحدد لدورة الطلب (الوقت بين استلام الطلبية وتجهيزها) أقل ما يكون.

الدور الاستراتيجي للتوزيع المادي

قد يؤدي الاستخدام الاستراتيجي للتوزيع المادي إلى تمكين المنظمة من تدعيم مركزها التنافسي من خلال تحقيق درجة عالية من رضى المستهلك، وكذلك من خلال تخفيض تكاليف التشغيل؛ أي من خلال التحكم في البعدين اللذين سبقت الإشارة إليهما. إضافة إلى ذلك فإن أداء التوزيع المادي يمكن أن يؤثر في المزيج التسويقي للمنظمة، وخاصة أنشطة تخطيط المنتج والتسعير وقنوات التوزيع.

- تحقيق الموازنة بين جانبي الإنتاج والاستهلاك. (خلق المنفعة الزمنية والمكانية) تتمثل في القيمة الاقتصادية للتخزين في حقيقة أنه يساعد على خلق المنفعة الزمنية. فقد يتوافر المنتج قريباً من السوق، ولكن في الوقت الذي لا يوجد فيه طلب حالي عليه، ومن ثم فإن الإدارة تصريف قيمة ثمينة لهذا العنصر ببساطة من خلال الاحتفاظ بهذا المخزون لحين وقت اشتداد الطلب عليه. ويحدث ذلك بالنسبة للسلع ذات الإنتاج الموسمي والطلب المستمر طوال العام مثل المحاصيل الزراعية، وكذلك بالنسبة لنوعيات أخرى من السلع التي يفضل للمنتج إنتاجها بمستوى معين على مدار السنة في حين يتأثر الطلب عليها بعامل الموسمية مثل العصائر والمشروبات الغازية.

من ناحية أخرى، فإنه من المنظور الاقتصادي فإن الوظيفة الأساسية لنشاط النقل باعتباره نظاماً فرعياً من أنظمة التوزيع المادي، هي إضافة قيمة للمنتجات من خلال خلق المنفعة المكانية؛ أي إتاحة المنتج في أماكن بخلاف أماكن الإنتاج وحيث يوجد الطلب عليه.

- تحقيق الاستقرار في الأسعار. فالإدارة الجيدة لنشاط النقل والتخزين يمكن أن تساعد على تحقيق الاستقرار للأسعار سواء على مستوى المنظمة الفردية أو على مستوى الصناعة، فإذا ما زاد المعروض من سلعة معينة في وقت ما نظروا ما، فإن المنتجين عليهم القيام بتخزين كميات كبيرة من هذا المنتج إلى أن يتحقق التوازن بين العرض والطلب. كذلك فإن تحريك المنتجات من سوق لآخر قد يترتب عليه ما يلي:

- ◆ مساعدة المنتج على تقادي التعامل في أسواق يكون سعر السلعة فيها منخفضاً.
- ◆ مساعدة المنتج في استغلال ميزة وجود نقص في المعروض من المنتج في سوق آخر.

- التأثير على قرار اختيار نوعية ومواقع الوسطاء: على سبيل المثال فإن القرارات الخاصة بالمخزون تؤثر على عملية اختيار نوعية الوسطاء وكذلك مواقعهم. على سبيل المثال عندما يقرر أحد المنتجين اتباع اللامركزية في عمليات التخزين فإن الإدارة يجب أن تحدد:

- ◆ عدد المواقع التي يجب الاحتفاظ بمخازن فيها.
- ◆ هل من الأفضل استخدام مخازن وسطاء الجملة، أو إنشاء مخازن تابعة للمنتج، أو الاستئجار في أحد المخازن العامة أو مزيج منها؟ فقد يختار أحد المنتجين استخدام وسطاء الجملة التجاريين الذين يقومون بوظائف التخزين والنقل وأنشطة الخدمات الأخرى. بينما يفضل منتج آخر استخدام مزيج من وكلاء المنتج والمخازن العامة. فالوكيل يمكنه تجزئة أوامر الشراء والقيام بجهود بيعية فعالة في حين يتم تسليم الطلبات من خلال المخازن العامة. إلا أن هناك نقطة مهمة يجب أخذها بعين الاعتبار، وهي أنه نادراً ما يتم المفاضلة بين قنوات التوزيع بصفة أساسية في ضوء اعتبارات التوزيع المادي، ولكنها تعتبر واحداً من العوامل التي تؤثر في عملية المفاضلة بين الوسطاء.

- ترشيد تكاليف النقل. حيث تؤدي الإدارة الجيدة للنقل إلى تحقيق المعادلة الصعبة والمتنقلة في سرعة التسليم وتخفيض تكلفة النقل، ويتحقق ذلك من خلال:

- ◆ اختيار وسيلة النقل المناسبة.
- ◆ الجدولة الموضوعية لمواعيد التسليم.
- ◆ المفاضلة بين اعتبارات الامتلاك أو الاستئجار لوسائل النقل.
- ◆ الاستغلال الجيد لوسيلة النقل.
- ◆ المفاوضة مع منظمات النقل للحصول على عروض أفضل.

مبادئ ومعايير خدمة العملاء Customer Service Standard

إن نقطة البداية في تكوين نظام التوزيع المادي هي تحديد ماذا يريد العملاء (وسطاء أو مشترين صناعيين) وماذا يقدم المنافسون في هذا المجال بالنسبة لهم وفي العادة يتطلع العملاء إلى العديد من الخدمات:

- (١) الاستلام في الوقت المناسب.
 - (٢) استعداد المنتج - أو الموزع - لمقابلة الطلبات الطارئة.
 - (٣) المناولة والنقل الجيد والسليم للسلع.
 - (٤) استعداد المنتج - أو الموزع - لاسترداد السلع غير السليمة وسرعة استبدالها.
 - (٥) توفير امكانيات التخزين وتوفير المخزون لدى المنتج لحين الطلب.
 - (٦) استعدادات وإمكانيات الصيانة والإصلاح الجيد والسريع، ففي هذا المجال على سبيل المثال نجد أن شركة (زيروكس) لآلات تصوير المستندات تتعهد لعملائها بسرعة إصلاح الماكينة خلال ثلاث ساعات من تسليمها لأي مركز صيانة قريب من العميل في أي مكان على مستوى الولايات المتحدة، لذلك توفرت مئات من هذه المراكز يعمل بها حوالي اثنا عشر ألفاً من الموظفين.
- أما بالنسبة للمنافسين فإن المنشأة يجب أن تدرس تماماً خدمات التوزيع المادي التي يقدمها المنافسون، وأن تعمل على توفير المستوى نفسه من الخدمات على الأقل، وقد تقدم بعض المنشآت خدمات ذات مستوى أقل، ولكنها تتقاضى عنها أسعار أقل، وبعض الشركات قد تكون على العكس من ذلك.

وأخيراً، فإن على المنشأة أن تضع أهداف التوزيع المادي وتصوغها بشكل يرشدها ويسهل لها التخطيط السليم والواضح، واتخاذ القرارات الخاصة بأنشطة التوزيع المادي بسهولة دون التعرض لذلك التعارض بين الأهداف، أو أن يؤدي هذا

التعارض إلى صعوبة اتخاذ القرارات المتكاملة نتيجة عدم وضوح هذه الأهداف أو عدم واقعيتها أو عموميتها، وبالتالي على المنشأة أن تقرر مستويات الخدمات التي تريد توفيرها في هذا المجال، وأن تضع معايير واضحة لهذه الخدمات على هذا الأساس، فعلى سبيل المثال قامت إحدى شركات الأجهزة المنزلية بوضع المعايير التالية لمستويات الخدمة التي ستقدمها في مجال التوزيع المادي:

- تسليم ٩٥% على الأقل من طلبات الوسطاء خلال سبعة أيام من طلبها.
 - ضمان سلامة ٩٩% من كمية الطلب المسلمة.
 - الرد على الموافقة أو عدم الموافقة على تلبية طلب العميل خلال ٣ ساعات.
 - إن نسبة التلف أو الكسر نتيجة عمليات النقل لن تزيد عن واحد بالمائة.
- وكما سبق أن ذكرنا، أن المنشأة تسعى إلى تحقيق أفضل حصيلة ممكنة من الأهداف التي تريد تحقيقها من مجمل نشاط التوزيع المادي، وبالتالي تضع النظام الذي يحقق في مجموعة هذه الأهداف عند أقل تكلفة ممكنة في ظل المعايير الموضوعية لأهدافها وأنشطتها أو خدماتها المختلفة للتوزيع المادي ويمكن تمثيل ذلك في المعادلة الآتية:

مجموعة تكلفة التوزيع = تكلفة العمالة في مجال التوزيع المادي + تكلفة النقل في ظل النظام المقترح + التكلفة الثابتة للتخزين في ظل النظام المقترح + التكلفة المتغيرة للتخزين في ظل النظام المقترح + تكلفة عدم القدرة على تلبية بعض طلبات العملاء في ظل النظام المقترح.

ومن ثم فإن اختيار النظام المقترح يتطلب دراسة مجموعة تكلفة التوزيع لعدد من النظم البديلة الممكنة ومن ثم اختيار النظام الذي يكون تكلفته أقل من غيره.

ويستخلص من العرض السابق ما يلي:

◆ وجود علاقة قوية بين مستوى رضى العملاء وحجم الوقت المستغرق بين استلام أوامر الشراء وتسليم أو تنفيذ تلك الأوامر، فكلما زاد الوقت المتعلق بهذه الدورة قلت درجة رضاء العملاء والعكس، وعليه يجب الحرص على أن يكون الوقت المستغرق لاتمام دورة الطلب أقل ما يمكن.

◆ إن العملاء يفضلون الانتظام في عملية التوريد مقارنة بالوقت المستغرق في تنفيذ أمر الشراء، بمعنى أن العميل قد يسمح بزيادة الوقت المستغرق في تنفيذ الطلبية مع الحفاظ على انتظام عملية التوريد ذاتها، وبالتالي يجب مراعاة الدقة في انتظام عملية التسليم.

مكونات نظام التوزيع المادي

يختلف الكتاب فيما بينهم من حيث مكونات العناصر وطبيعتها التي يتكون منها نظم التوزيع المادي وعلى سبيل المثال يرى (٧) (بويد وماسي & Boyd Massy) أن وظيفة التوزيع المادي تتضمن الأنشطة التالية:

- (١) إدارة المخزون.
- (٢) النقل الداخلي (أي داخل المصنع).
- (٣) النقل الخارجي (من المصنع الى متاجر الجملة أو المستهلك).
- (٤) التخزين الداخلي (أي داخل المصنع).
- (٥) التخزين الخارجي (الميداني).
- (٦) تجهيز الطلبيات.
- (٧) خدمة المستهلك.

(٧) Boyd H. & Massy, W. (1972) "Marketing Managements (Harcourt Brace; Inc. NY) P. 511.

وكحل بديل في حالة عدم القدرة على قياس البند الأخير في هذه المعادلة، كمن المنشأة أن تسعى إلى تقليل تكافة البنود الثلاثة الأخرى، ولكن على أساس اء هذه الخدمات في إطار المستوى الذي حددته في علاقتها بأهداف البيع والمنشأة ح السوق المستخدمة. (٦)

الجدول رقم (١)

معايير خدمة العملاء

عناصر الخدمة	الأدوات
- وقت دورة الطلب (الفترة بين الاستلام والتجهيز)	تتمية نظام للتوزيع المادي قادر على تحقيق التسليم الفعال لأمر الشراء في خلال (٨) أيام من تاريخ استلام الطلب بحيث يكون توزيعها كالتالي: * تحويل أمر الشراء الى الجهة المختصة (١) يوم. * تجهيز الطلب (٣) أيام. * التسليم الفعلي (٤) أيام.
- انتظام التسليم	ضمان أن يتم تسليم ٩٥% من الطلبيات خلال فترة الثمانية أيام. وبحيث تتراوح متوسط فترة التسليم ما بين ٦-٩ أيام من تاريخه استلام أمر الشراء.
- مستويات المخزون	الحفاظ على مستوى من المخزون يسمح بـ: * الوفاء بـ ٩٧% من أوامر الشراء الخاصة بالسلعة (أ). * الوفاء بـ ٨٥% من أوامر الشراء الخاصة بالسلعة (ب). * الوفاء بـ ٧٠% من أوامر الشراء التي تتعلق بالسلعة (ج).
- الدقة في استيفاء الأوامر	القدرة على الوفاء باحتياجات العملاء وإعداد طلبات صحيحة في ٩٩% من الحالات.
- التلف أثناء النقل	التأكد بأن حالات التلف لا تتجاوز ١% أثناء نقل المنتجات.
- الاتصالات	يجب أن يعمل نظام الاتصالات على تمكين رجال البيع على تحويل أوامر الشراء على أساس يومي، إضافة الى اكتشاف الأخطاء في أي مرحلة من دورة الطلب.

(٦) Kollat, D. & Others (1972) "Strategic Marketing" (Holt: Rinehart & Winston, Inc., NY) P. 316.

وعلى الرغم من علاقة هذه الأنشطة بتحقيق الأهداف التسويقية للمشروع إلا أن بعضاً منها يخرج عن اختصاصات إدارة التسويق ويدخل في نطاق المسؤوليات الخاصة بإدارات أخرى داخل المشروع، ولذلك يحدد بويد وماسي الأنشطة الرئيسية من أنشطة التوزيع المادي ذات الارتباط المباشر بنشاط إدارة التسويق فيما يلي:

(١) النقل الخارجي ما بين المصنع والمخازن أو المستهلكين.

(٢) التخزين الخارجي أي خارج نطاق أو حدود المصنع ويرتبط ذلك بتحديد عدد ومواقع هذه المخازن ويتفق بينرسون Peterson مع كل من Boyd & Massy في هذه المكونات للتوزيع المادي وأن كان يختلف عنهم في اعتبار تجهيز الطليبات أحد عناصر التوزيع المادي ذات الارتباط بنشاط إدارة التسويق، وعلى ذلك تتمثل عناصر التوزيع المادي طبقاً لرأي Peterson في:

(١) النقل.

(٢) التخزين.

(٣) تحديد موقع المخازن.

(٤) تجهيز الطليبات.

ويرى Pride & Ferrell^(٨) أن عناصر التوزيع المادي الفعال تتمثل في:

(١) تخطيط ومراقبة المخزون.

(٢) النقل.

(٣) التخزين (مخازن من حيث العدد والنوع والمواقع).

(٤) مناولة المواد.

(٥) تشغيل المعلومات والاتصالات.

أما كولات Kollat وزملاءه الأربعة فيجدون مكونات نظام التوزيع المادي في أربعة مجموعات أساسية هي:

(١) التسهيلات الثابتة وتشمل بصفة أساسية المخازن من حيث العدد والنوع والموقع، وذلك بجانب معدات تشغيل المخازن.

(٢) إدارة المخزون بما في ذلك تحديد مستويات المخزون، وأيضاً كمية إعادة الطلب من كل صنف من الأصناف بالمخازن.

(٣) النقل ويتضمن مناولة المواد داخل التسهيلات الثابتة والنقل بين المخازن المختلفة ومن هذه المخازن إلى العملاء والمستهلكين.

(٤) الأنظمة المساعدة، وتشمل تدفق المعلومات بجانب التعبئة.

وبصرف النظر عن هذا الاختلاف فيمكن ملاحظة أن هناك اتفاقاً بين الكتاب على أن العناصر التالية تعتبر من المكونات الرئيسية لنظام التوزيع المادي:

(١) إدارة المخزون.

(٢) النقل.

(٣) المخازن (من حيث العدد والنوع والموقع).

(٤) الاتصالات وتدفق المعلومات.

وعلى الرغم مما قد يبدو من اختلاف في طبيعة كل من هذه الأنشطة إلا أنه من الخطأ أن ننظر إلى أي منها على أنها مستقلة عن الأخرى. فالإدارة السليمة للتوزيع المادي تقتضي اعتبار كل من هذه العناصر أنها متكاملة ويقتضي تبعاً لذلك أخذها جميعاً في الاعتبار عند اتخاذ قرار بشأن أي منها على حدة، فتحديد مواقع المخازن مثلاً يتأثر بظروف النقل واعتبارات المخزون، كما أنه يؤثر في هذه العناصر، بمعنى آخر تتطلب الإدارة الفعالة للتوزيع المادي النظر إليه باعتباره

(٨) Pride, W. & Ferrell, O. (1991) "Marketing: Basic Concepts and Decisions, (Houghton Mifflin, Co. Boston) P. 371.

٥. من أجل زيادة المنفعة الشكلية لبعض أنواع السلع كالأخشاب والموز.... إلخ. فمثل هذه السلع تحتاج إلى فترة زمنية لتخزينها حتى تصبح صالحة للاستخدام أو الاستهلاك.

أما الهدف الأساسي من مراقبة المخزون وإدارته، فهو تحديد الكميات من المواد والسلع التي يجب الاحتفاظ بها بالمخازن بما يضمن الوفاء باحتياجات العملاء واستمرار تشغيل المصنع بطريقة منتظمة، وبما يضمن تحقيق الأهداف المتوقعة من إدارة التوزيع المادي بأقل تكلفة ممكنة، وهذا يتطلب اتخاذ عدة قرارات متعلقة بالمجالات التالية:

أ. قرارات تتعلق بتحديد الأمد الأدنى (حد الأمان) من المخزون الواجب الاحتفاظ به.

ب. قرارات تتعلق بتحديد فترة إعادة الطلب لكل صنف من الأصناف الواجب الاحتفاظ بها وبما يضمن تحقيق رضى العملاء في أوقات توريد منتظمة.

ج. قرارات تتعلق بتحديد الكمية الاقتصادية (كمية الطلب المثلى) بما يضمن تحقيق الهدف العام للمشروع.

الجدول رقم (٢)

فوائد الرقابة على المخزون

- ◆ يساعد نظام الرقابة الفعال للمخزون على الاحتفاظ بالكميات من الأصناف المطلوبة وتوفيرها في الوقت المناسب للعملاء أو لعمليات الإنتاج.
- ◆ رفع كفاءة الأموال المستثمرة في المخزون من خلال خفض تكاليف التخزين.
- ◆ تفادي الازدواج والتكرار في الأصناف المتقدمة والعمل على التخلص منها.
- ◆ كشف المخالفات أو الاختلاسات في موجودات المخازن.

يمثل نظاماً متكاملًا يتكون من عدة عناصر. وإن كان لكل من هذه العناصر دور متميز عن الآخر، إلا أن الفعالية النهائية للنظام ودرجة كفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل والتفاعل بين عناصره المختلفة.

وسوف نوضح الآن بعض الجوانب المتعلقة ببعض عناصر التوزيع

المادي:

أولاً: إدارة المخزون

تتناول إدارة المخزون دراسة تخطيط وتنظيم جميع الأنشطة التي تستهدف تدفق المواد والسلع بالكميات والنوعيات المطلوبة، كذلك استلام وفحص المواد والسلع الواردة للمنشأة وتخزينها في أماكن ملائمة لحمايتها من الضياع والسرقة والتلف والتشويه لغاية صرفها للجهات التي تطلبها داخل المنشأة وخارجها. وتهدف المنشأة من الحفاظ على المخزون إلى تحقيق ما يلي^(٩):

١. تحقيق التوازن بين مواعيد الإنتاج والاستخدام للسلع المختلفة، ويظهر ذلك بشكل واضح فيما إذا كان الإنتاج منتظماً أو مستمراً والإستخدام موسمياً، أو كان الإنتاج موسمياً والاستهلاك منتظماً أو مستمراً.

٢. لغرض الحماية من تقلبات الأسعار أو زيادتها حيث تقوم بعض المنشآت بشراء كميات كبيرة وتخزينها عندما تتوقع ارتفاع الأسعار في المستقبل.

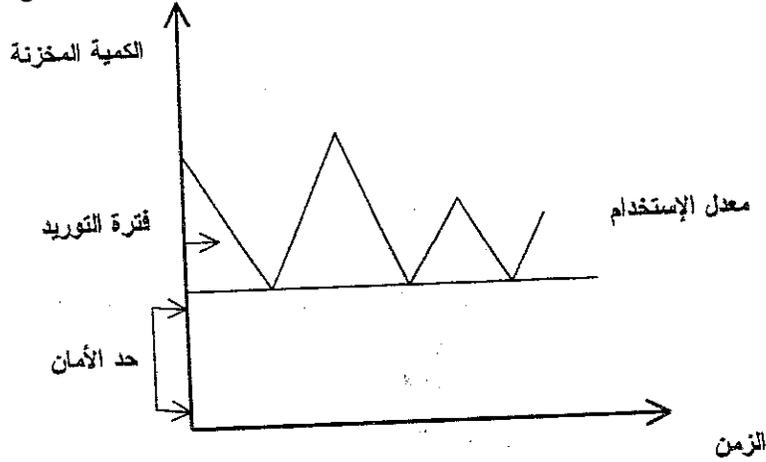
٣. من أجل التغلب على الظروف الطارئة والتقلبات غير المتوقعة في الطلب، كالتأخير في استلام المواد أو ارتفاع في الطلب بشكل مفاجئ.

٤. لتحقيق الاستخدام الاقتصادي لجميع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنشأة.

(٩) سليمان عبيدات وآخرون (١٩٩٤)، إدارة الشراء والتخزين، (دار الفرقان، عمان).

كلما زادت حالات عدم التأكد من حيث الطلب أو الوقت اللازم لوصول الطلبات إلى المخازن.

إلا أنه يجب أن تخفض كمية الحد الأدنى الحقيقي من الصنف المخزن إلى أدنى مستوى ممكن، فهي وإن كانت حدّ أمان إلا أنها في واقع الأمر تعتبر رأس مال مجمّد، ومن ثم يجب تخفيضه إلى أقل حد ممكن ولكن دون التضحية بعنصر الأمان.



كيف يسترشد المشروع في تحديد حدّ الأمان؟

ويتم ذلك من خلال الخبرة السابقة، والظروف المحيطة، وإمكانات المنشأة ومدى أهمية الصنف، وتعتمد أيضاً على دراسة سجلات المشروع والسجلات الخاصة بالتخزين والمبيعات لتقدير درجة الطلب المتوقع أو لمعرفة درجة انتظام الموردين في توريد الطلبات.

أ. القرارات المتعلقة بحد الأمان

وهو تلك الكمية التي تخزن لأجل حماية المشروع أو المؤسسة من النفاذ الناتج عن أي طارئ أو ظروف مفاجئة، ليحتاط بها المشروع وتجعله في مأمن من عدم النفاذ (١٠)

أهداف تحديد حدّ الأمان

١. ضمان استمرار عمليات الإنتاج وإعداد الطلبات غير المتوقعة، لأن تعطل عمليات الإنتاج يترتب عليه تحمّل الشركة تكاليف مرتفعة تتمثل في عدم استغلال الآلات والأيدي العاملة المتاحة بشكل كافي. وعدم مواجهة الطلبات يترتب عليه ضياع فرص تسويقية وإيرادات كان من الممكن اكتسابها لو توفر المخزون الكافي.

٢. التغلب على المشاكل الناتجة عن عدم انتظام ورود الطلبات من الموردين إلى المخازن أو لتأخر مواعيد وصولها لظروف اقتصادية أو سياسية أو مناخية عن الموعد المحدد.

٣. تجنب المشاكل والمخاطر الناتجة عن وصول البضاعة المخالفة للمواصفات المطلوبة، مما يتطلب إجراءات أطول من أجل إعادتها.

كيفية تحديد حدّ الأمان

يعتمد تحديد حدّ الأمان على معدل الاستهلاك (أي معدل الإنتاج وتوقعات الطلب واحتمالات الظروف الطارئة)، وأهمية الصنف المراد الاحتفاظ به وتوفره وسهولة الحصول عليه، وبطبيعة الحال تزداد الحاجة إلى الاحتفاظ بمخزون الأمان

(١٠) يشير العلاف (١٩٨٣) الاسس العلمية في التخطيط والسيطرة المخزنية (الدار العربية للموسوعات، بيروت).

ب. القرارات المتعلقة بتحديد نقطة (حد) إعادة الطلب

يقصد بحد إعادة الطلب ذلك المستوى الذي إذا وصل إليه المخزون يجب البدء في إجراءات طلب المواد الجديدة التي تضاف للرصيد الموجود. حيث إنه من المفروض عند وصول الكمية الجديدة إلى المخازن يكون الرصيد عند مستوى الحد الأدنى المحدد.

يتوقف تحديد حد الأمان على عاملين:

١. معدل الإستهلاك المحتمل (الطلب المتوقع) أو السحب للصنف في اليوم.
٢. العامل الزمني وهو الوقت المقرر أن تصل خلاله البضاعة المطلوبة - أي الوقت الذي يفصل بين إرسال الطلب ووصول البضاعة إلى المخازن، والذي يجب أن يأخذ في الاعتبار كل الظروف المحيطة بعملية الشراء.

مثال تطبيقي (١)

لو افترضنا أن معدل الإستهلاك اليومي على أحد الأصناف (٥٠٠) وحدة، وأن متوسط الفترة اللازمة لوصول الطلبية الجديدة والمقرر وصولها من تاريخ إصدار الطلب هو خمسة أيام، فمعنى ذلك أن نقطة إعادة الطلب تتحدد عندما يصل المخزون إلى (٢٥٠٠) وحدة (٥٠٠ معدل الإستهلاك اليومي \times ٥ أيام) فوق مستوى المخزون، فإذا افترضنا أن هذا المستوى يتحدد عند مستوى (٢٠٠) وحدة، فمعنى ذلك أن نقطة إعادة الطلب تكون عند (٢٧٠٠) وحدة.

نقطة إعادة الطلب = كمية فترة الطلب + كمية حد الأمان.

ج. تحديد الحد الأقصى للمخزون

ويمثل أقصى كمية من المخزون من الصنف المعني الواجب الاحتفاظ به في المخازن، والهدف من ذلك هو تجنب تعطيل الأموال المستثمرة في المخزون بلا مبرر وتجنب أي زيادة في تكاليف التخزين دون مبرر، وأخيراً تجنب مخاطر التقادم أو التكتيف.

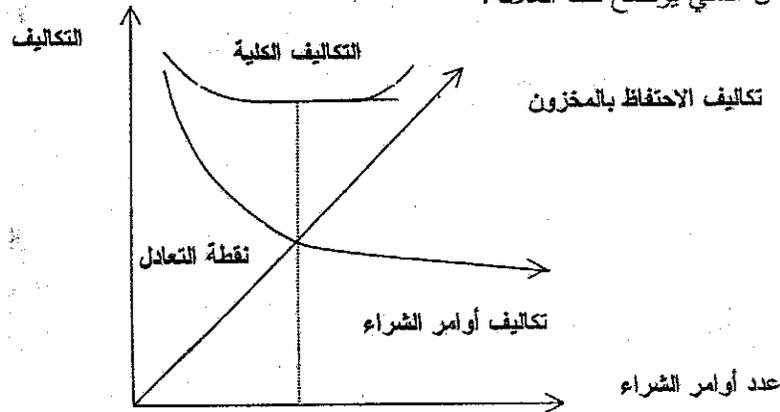
د. القرارات المتعلقة بتحديد الكمية الاقتصادية للطلبية

يرتبط تحديد وقت إعادة الطلب بتحديد الكمية الاقتصادية الواجب الاحتفاظ بها (يوميًا أو شهريًا أو سنويًا) في المخازن، وتتحدد الكمية الاقتصادية للطلبية بناءً على تعادل نوعين من التكاليف هما:

أ. التكلفة الإضافية للخدمات الشرائية (أوامر الشراء) Ordering Costs وهي تكلفة ثابتة عند إصدار كل أمر طلب، وتزداد مع زيادة عدد الطلبيات، وتتضمن: تكاليف الاتصال بالموردين، والإجراءات الأخرى المتعلقة بالاتصال، النقل..... إلخ.

ب. التكلفة الإضافية للاحتفاظ بها Inventory Costs، وتتضمن تكاليف التلف والتقادم ورأس المال المستثمر وتكلفة مكان التخزين..... إلخ.

وبطبيعة الحال فإن العلاقة بين هذين النوعين من التكاليف علاقة عكسية، حيث تميل تكاليف الاحتفاظ بالمخزون إلى الزيادة عندما تقل عدد أوامر الشراء، والشكل التالي يوضح تلك العلاقة:



$$\sqrt[3]{\frac{50 \times 2400 \times 2}{0,12 \times 10}} = C$$

$$= 447,2 \text{ وحدة}$$

كيفية حساب عدد مرات الشراء "ع" (= عدد الدفعات الاقتصادية) بالمعادلات الجبرية:

$$\sqrt[3]{\frac{K \times R \times X}{S^2}} = C$$

$$\sqrt[3]{\frac{12 \times 10 \times 2400}{100 \times 50 \times 2}} = C$$

$$= 5,3 \text{ مرات تقريباً.}$$

الشروط الواجب توفرها عند تحديد الكمية الاقتصادية حسب المعادلات السابقة:

١. الطلب السنوي (الاحتياجات السنوية) معروفة وثابتة.
٢. الأخذ بعين الاعتبار بنوعين من التكاليف لتحديد نقطة إعادة الطلب وهما (تكلفة أمر الشراء وتكلفة التخزين).
٣. تجنب احتمال نفاد المخزون خلال فترة إعادة الطلب.
٤. يجب أن تصل الكمية المطلوبة كلها في الوقت المحدد.

مثال تطبيقي (٣)

افترض أن إدارة المخازن التابعة لإحدى منشآت الأقسام ترغب في تحديد مستويات المخزون من الصنف العام، وأن البيانات المتوفرة عن المخزون هي:

حيث تتحدد الكمية الاقتصادية عندما يتقاطع منحنيًا تكاليف الاحتفاظ بالمخزون وتكاليف أوامر الشراء حيث تكون التكاليف الكلية أقل ما يمكن.

كيفية حساب الكمية الاقتصادية عن طريق المعادلات الجبرية

تعتمد هذه الطريقة على أنه يتحدد عدد مرات أوامر الشراء عندما تتعادل تكاليف أوامر الشراء مع تكاليف التخزين، ويمكن تحديد الكمية الاقتصادية باستخدام المعادلة التالية (١١):

$$\sqrt[3]{\frac{2 \times K \times X}{R \times X \%}} = C$$

حيث أن:

ح = الحجم الاقتصادي للدفعة (الكمية) (كمية الطلب المثلى).

ك = كمية الاحتياجات السنوية من الصنف الواحد (حجم الطلب السنوي).

ش = كافة الشراء للمرة الواحدة.

ر = سعر الوحدة الواحدة من الصنف.

خ = تكاليف متوسط المخزون أثناء السنة (وهو يحسب بالنسبة المئوية %).

ع = عدد مرات الشراء.

مثال تطبيقي (٢)

نفترض أن الاحتياجات السنوية من أحد الأصناف هي ٢٤٠٠ وحدة وثمان الوحدة الواحدة ١٠ دنانير وتكاليف الشراء للمرة الواحدة ٥٠ دينار، تكاليف التخزين لمتوسط قيمة المخزون ١٢%، ما هي الكمية الاقتصادية؟

- فترة توريد الصنف وتستغرق أسبوعين.

- معدل السحب من الصنف هو ٨٠٠ وحدة في الأسبوع الواحد.

- الحد الأدنى الحقيقي من الصنف يعادل استخدام أسبوعين.

- الرصيد الحالي من الصنف في المخازن هو ٤٠٠٠ وحدة.

- الحد الأقصى الواجب الاحتفاظ به من الصنف يجب ألا يزيد عن استخدام شهرين ونصف فقط.

- الشهر = ١٤,٣٣ أسابيع

المطلوب:

(١) تحديد مستويات المخزون من الصنف (س) والكمية الاقتصادية.

(٢) تحديد الفترة الزمنية لإعادة الطلب من الصنف (س)

الحل:

(أ) تحديد مستويات المخزون من الصنف (س)

- الحد الأدنى = معدل الاستخدام في الأسبوع × فترة التوريد

$$= ٨٠٠ \times ٢ = ١٦٠٠ \text{ وحدة}$$

- نقطة إعادة الطلب = الحد الأدنى + كمية فترة التوريد

$$= ١٦٠٠ + (٢ \times ٨٠٠) = ٣٢٠٠ \text{ وحدة}$$

- الحد الأقصى للمخزون = معدل الاستخدام في الأسبوع × عدد الأسابيع

$$= ٨٠٠ \times (٤,٣٣ \times ٢,٥) = ٨٦٦٠ \text{ وحدة}$$

(ب) الكمية الاقتصادية من الصنف (س)

= الحد الأقصى للمخزون - الحد الأدنى للمخزون

$$= ٨٦٦٠ - ١٦٠٠ = ٧٠٦٠ \text{ وحدة}$$

(ج) الفترة الزمنية لإعادة الطلب

$$= \frac{\text{الرصيد الحالي} - \text{نقطة إعادة الطلب}}{\text{معدل الاستخدام في الأسبوع}} = \frac{٣٢٠٠ - ٤٠٠٠}{٨٠٠} = ١ \text{ (أسبوع واحد)}$$

ثانياً: التخزين وإدارة المواد

من أهم القرارات التي يجب أن تدرس:

١. المتغيرات الإدارية في قرارات مرافق الخزن:

هناك نوعان أساسيان من مرافق الخزن متوفرة لدى أعضاء القناة التسويقية:

أ. مرافق خاصة - وتكون ملكيتها عادة لأحد أعضاء القناة التسويقية.

ب. مرافق عامة - وتكون مملوكة من قبل الحكومة أو قطاعات أخرى خاصة، حيث يتم فيها تأجير مساحات معينة للشركة تتناسب وحجم الكميات الواجب الاحتفاظ بها.

فالأمر يتطلب من المنشأة التسويقية اتخاذ قرار بشأن اختيار مرافق الخزن لمواردها، وذلك بعد الموازنة بين مزايا كل نوع والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. فالمرافق الخاصة تكون مرغوبة عندما تكون المنشأة بحاجة إلى المرونة في تصميم مباني المخازن، وترغب في السيطرة على العمليات الخاصة في مخازنها، وعندما تتوفر لديها المتطلبات الخاصة بالمناولة والخزن، أو عندما تكون هناك مبررات أخرى أقوى مثل زيادة الطلب أو القوة الشرائية في منطقة معينة تبرر إنشاء مخازن خاصة للمنشأة. وبالمقارنة مع هذا كله فإن مخازن القطاع العام تكون

* ثابت إدريس وجمال المرسي، نفس المرجع، ١٩٩٣.

مرغوبة لدى المنشآت التي ترغب في تحرير نفسها من تكاليف الاستثمار، ومشاكل العمليات الخاصة، أو حينما تعمل الشركة في مناطق ذات طلب غير مؤكد أو محدد أو كان الطلب غير مستقر (موسمياً).

٢. القرارات المتعلقة بمواقع المخازن: ويجب مراعاة مجموعة من العوامل عند اتخاذ قرار مواقع المخازن وأهمها:

- ◆ القرب من الجهات الطالبة للمخزون، وقرب المخازن من المشروع.
- ◆ توفر المرافق والخدمات العامة اللازمة مثل المواصلات والكهرباء والمياه في تلك المنطقة، والإطفاء والشرطة... إلخ
- ◆ المناخ الطبيعي ومدى تناسبه لظروف السلعة والمواد.
- ◆ القوانين والتعليمات الحكومية بخصوص السماح بإقامة مثل هذه المخازن.

(٣) احتمالات التوسع في المستقبل.

◆ توفر عنصر الأمان ضد العوامل الطبيعية أو الصناعة أو المناطق التي تتعرض للسرقة والنهب.

◆ تجنب المواقع القريبة من أماكن المرور المزدحمة.

◆ سهولة الاتصال والتنسيق من المخازن الأولى التابعة في حالة وجود مخازن مركزية وأخرى فرعية.

بالإضافة إلى ما سبق لابد من اتخاذ القرارات التالية الخاصة بالموقع المناسب للمخازن، وهي على ثلاثة أنواع :

١. المخازن القريبة من الأسواق: وتقع هذه المخازن بالقرب من الأسواق، ومن أهم مزاياها:

◆ تحقيق وفورات اقتصادية نتيجة تجميع وإرسال شحنات بحجم كبير من أماكن بعيدة، وبالتالي استغلال الطاقة القصوى لوسائل النقل.

◆ تتيح الفرصة لخدمة المستهلك بسرعة كبيرة، وبالتالي الانتظام في توريد الطلبات.

وفي جميع الأحوال فإن وظيفة هذه المخازن تكون تسليم وفرز وتصنيف وتوزيع السلع، وقد يمتلك هذه المخازن تاجر الجملة أو تاجر التجزئة أو المنتج.

٢. المخازن القريبة من مراكز الإنتاج: تقع هذه المخازن قريباً من مراكز التصنيع التابعة للشركة، ولهذه المخازن مزايا كثيرة أهمها:

◆ السرعة في تلبية حاجة إدارة الإنتاج التابعة للمنشأة من الموارد، وهذا يمكنها من استغلال الطاقة الإنتاجية للمصنع بصورة أفضل، ويضمن استمرار العمليات الإنتاجية، وخاصة في حالة الشركات التي تنتج أكثر من صنف أو يتبع لها عدة مراكز إنتاجية في مناطق جغرافية مختلفة.

◆ تجنب عيوب المركزية في التخزين ومخاطر النقل، والتأخير في إعداد الطلبات وتجهيزها للعملاء خاصة في حالة إعداد الطلبات التي تتكون من العديد من السلع.

٣. المخازن الواقعة بين مركز الإنتاج والأسواق: يعد اختيار موقع المخزن أحد القرارات الاستراتيجية في الشركة؛ إذ يجب عليها تحقيق التوازن بين الخدمة التي يرغب فيها المستهلك وبين إمكانياتها وقدرتها على تحقيق ذلك الهدف عند اختيار موقع المخزن. لأن مثل هذا القرار سيتأثر حتماً بقرارات أخرى أهمها:

◆ طبيعة الشركة وأهدافها وعدد الفروع التابعة لها.

◆ طبيعة السلعة، ومدى تعدد الأصناف أو الماركات التابعة لها.

◆ قرارات اختيار منافذ التوزيع.

◆ أهداف التوزيع المادي الأخرى.

ثالثاً: النقل

على الشركة اتخاذ مجموعة من القرارات الرئيسية الخاصة باختيار وسيلة النقل المناسبة، وترجع أهمية هذه القرارات إلى ارتباط الكفاءة في عمليات النقل بدرجة مباشرة بالوسيلة التي تم اختيارها. كما ترجع أهمية هذه القرارات إلى أن تكاليف النقل تمثل نسبة ملموسة من تكاليف التوزيع المادي، وبالتالي فإن كفاءة عمليات النقل ستعكس على كفاءة نظام التوزيع المادي وعلى الكفاءة الإنتاجية للنشاط التسويقي بشكل عام.

وبالتالي، فاختيار وسيلة النقل سيؤثر حتماً على سعر السلعة، ووقت وصولها وأدائها وظروفها حال وصولها، وهذه كلها ستؤثر على درجة رضى العملاء.

وفي عملية نقل البضائع للمخازن، للعملاء وللتجار، تستطيع الشركة الاختيار بين خمس نماذج من وسائل النقل:

١. السكك الحديدية (القطارات). ٢. النقل المائي.

٣. النقل بالسيارات. ٤. النقل الجوي.

٥. النقل بالأنابيب.

وتسترشد الشركة في الاختيار بين هذه الوسائل بعدة معايير أهمها :

◆ السرعة في أداء الخدمة.

◆ القدرة الاستيعابية.

◆ مدى توافرها بشكل منتظم في أداء الخدمة.

◆ التكلفة الخاصة بكل وسيلة.

◆ درجة الاعتماد عليها.

ويعرض الجدول التالي ترتيب وسائل النقل المختلفة من حيث معايير المفاضلة بينهما:

جدول رقم (٣)

ترتيب وسائل النقل من حيث معايير المفاضلة المختلفة

التكلفة	السرعة	الاعتمادية	مخاطر التسون	القدرة	الامان
النقل الجوي	النقل الجوي	خطوط الانابيب	الشاحنات	النقل المائي	خطوط الانابيب
الشاحنات	الشاحنات	الشاحنات	السكك الحديدية	النقل المائي	النقل المائي
السكك الحديدية	الانابيب	السكك الحديدية	النقل الجوي	الشاحنات	السكك الحديدية
خطوط الانابيب	السكك الحديدية	النقل الجوي	النقل المائي	النقل الجوي	النقل الجوي
النقل المائي	النقل المائي	النقل المائي	خطوط الانابيب	خطوط الانابيب	الشاحنات

إلا أن المفاضلة بين هذه الوسائل تتوقف أيضاً على مجموعة من العوامل

أهمها:

١. طبيعة السلعة التي يتم نقلها ومدى مرونة الطلب عليها.

٢. طبيعة المنافسة السائدة.

٣. قيمة السلعة والخدمات التي يتوقع أن يحصل عليها المستهلك.

٤. أهداف عناصر التوزيع المادي الأخرى (التخزين، المخزون، إلخ).

إن الهدف الرئيسي للنقل: هو نقل السلعة من أماكن إنتاجها أو أماكن توفرها، إلى أماكن استهلاكها أو أماكن يكون الطلب عليها كثيراً. وبالتالي فإن النقل يساهم من ناحية تسويقية في خلق المنفعة المكانية للسلع.

إن سعر السلعة لا يشمل فقط تكلفة إنتاجها عند تسويقها بل يضاف إليها المبالغ والأجور الفعلية المدفوعة نظير قيام الوسيلة المستخدمة بنقل السلعة من مكان لآخر.

وبطبيعة الحال، إذا كانت الشركة تهدف إلى البحث عن وسيلة النقل ذات التكلفة المنخفضة في سبيل تسويق سلعها بأسعار منخفضة، أو لمراعاة اعتبارات أخرى، فإنها ستختار وسيلة النقل الحديدية باعتبارها تمثل أرخص وسيلة للنقل. إلا أن اختيارها هذا سيؤثر على عامل السرعة في أداء الخدمة نظراً لأن هذه الوسيلة تتميز بالبطء بالمقارنة مع وسائل النقل الأخرى، وبالتالي نلاحظ أن هناك ارتباطاً بين طبيعة الوسيلة من حيث عامل السرعة وبين معدل الأجر الذي تتقاضاه مقابل أداء خدمة النقل.

كما أن على الشركة أيضاً اتخاذ قرار بشأن استخدام وسائل النقل الخاصة بها أو الاتفاق مع متعهدي النقل على أسس تعاقدية أو استخدام وسائل النقل العامة، والتي تقدم خدمات محددة وفقاً لجدول زمنية معينة ومتوفرة بمعايير ثابتة لجميع المستفيدين من خدماتها.

فقرارات النقل تتطلب من الشركة التوازن بين مختلف وسائل النقل وأداء عناصر التوزيع المادي الأخرى مثل التخزين والمخزون. والأثر الذي تحدثه هذه القرارات الخاصة بالنقل على اعتبارها عنصراً من عناصر النظام الكلي للتوزيع المادي، فخدمات نقل غير كفؤة وأوقات نقل غير محددة يمكن أن تجبر الشركة على تخزين كميات أكبر من الكميات الواجب الاحتفاظ بها أو الكميات التي تتطلبها الخطط الخاصة بالتوزيع المادي، فهذه المشاكل تضاف إلى تكاليف التخزين،

وتخفيض معدل دوران المخزون سنوياً عما يجب أن يكون عليه، وتترك أثراً سلبياً على النظام الكلي للتوزيع المادي.

رابعاً: الأنشطة الأخرى للتوزيع المادي:

على الرغم من أن الأنشطة الخاصة بالنقل وإدارة المخزون واختيار موقع المخازن وأنواعها تعتبر الأنشطة الرئيسية لمؤسسات التوزيع المادي، إلا أنه توجد بعض الأنشطة المساعدة والتي تلعب دوراً لا يقل أهمية في تحقيق خدمة العملاء والتي تمثل الهدف النهائي لنظام التوزيع المادي.

وتشمل هذه الأنشطة⁽¹¹⁾:

- مناولة المنتجات. - التخليف.
- تجهيز الأوامر. - تشغيل المعلومات.

وفيما يلي عرضاً موجزاً لهذه الأنشطة:

(1) مناولة المنتجات Product Handling

من المعروف أن السلع عادة لا يتم استهلاكها من أماكن إنتاجها، وتقتضي سد هذه الفجوة تحريك السلع بواسطة وسائل النقل، أو تخزين هذه السلع في المخازن القريبة من أسواق الاستهلاك. وتتطوي عمليات النقل والتخزين هذه بالضرورة على الحاجة إلى عمليات المناولة لعدة مرات من أجل الحفاظ على الكفاءة المطلوبة وتحقيق الخدمة الفعالة للعملاء. من ناحية أخرى، فإن تعدد مناولة المنتج يزيد من احتمالات تعرضه لعمليات التلف أو الخسارة أو فقدان بعض خواصه، مما يؤثر على احتمالات بيعه ويكبد المؤسسة بعض الخسائر، وعلى

(11) Ballou, R. (1976) "Basic Business Logistics", (Prentice - Hall Inc. Englewood Cliffs, NY) P. 9.

الرغم من أن كلا من أنشطة المناولة والتغليف تعتبر عناصر تكلفة لمؤسسات التوزيع المادي، إلا أن الحاجة إلى تخفيض التكلفة الكلية للنظام تقتضي إيفاق بعض الأموال لتحقيق الكفاءة والفاعلية لهذين النشاطين المكملين.

وتتعلق مشكلة مناولة السلع والمواد بتحرك كميات صغيرة منها لمسافات قصيرة، وذلك بعكس الوضع بالنسبة لنشاط النقل والذي يتعلق بتحرك كميات كبيرة نسبياً ولمسافات طويلة. ويأخذ نشاط المناولة مكانه عادة داخل المصانع أو المخازن وفي محلات التجزئة وكذلك بين وسائل النقل. ويتركز الاهتمام هنا على كيفية تحقيق عمليات المناولة بسرعة وبتكلفة منخفضة في الوقت نفسه. ونظراً لأن نشاط المناولة هو نشاط متكرر بطبيعته ويتم لمرات عديدة متقاربة، فإن التصور في جزئية منها قد يؤدي مع ذلك التكرار إلى تضخم النفقات وتعدد الآثار السلبية خلال الفترة الزمنية المعينة. وفي ضوء ذلك تلقى أساليب ووسائل المناولة أهمية كبيرة في المحاولات المتعددة لرفع كفاءة نظام التوزيع المادي. ومن الأساليب الشائع استخدامها:

(١) عربات النقل (٢) المحولات

(٣) الونشات والروافع (٤) مساعدات التخزين

العوامل المؤثرة في اختيار معدات مناولة المنتجات/ المواد

يقتضي تحقيق الكفاءة في عمليات المناولة وترشيد التكلفة المصاحبة بها، مراعاة بعض الجوانب أو الاعتبارات التي تؤثر في اختيار معدات المناولة، ومن أهم هذه الاعتبارات:

أولاً: طبيعة المنتج أو المواد

فيمكن استخدام عربات النقل والونشات بالنسبة للسلع الضخمة أو ثقيلة الوزن، بينما يمكن استخدام المحولات بالنسبة للسلع أو المواد الصغيرة الحجم أو

الخفيفة الوزن. من ناحية أخرى، يمكن استخدام النقل اليدوي بالنسبة للمواد القابلة للكسر، كما يمكن استخدام الوسائل الآلية للمواد الصلبة، والسائلة.

ثانياً: الخصائص المادية للمبنى أو المخزون

فقد يكون للطاقة الأرضية على التحمل بعض الأثر بالنسبة لنوع معدات المناولة التي يمكن استخدامها، كما قد تسمح أو تمنع ارتفاعات السقف من استخدام الأوناش المتحركة مثلاً، كذلك يؤثر مقدار المسافات بين الأعمدة وأحجام الأبواب والمنافذ على نوعية وحجم المعدات التي يمكن استخدامها.... إلخ. إضافة إلى ذلك فقد تحدد الطريقة التي يتم بها تهوية مناطق معينة ما إذا كان في الاستطاعة استخدام معدات مناولة تعمل بالجازولين أو بطاريات الكهرباء، كما أن تعدد طوابق المبنى من عدمه يؤثر في إمكانية استخدام بعض المعدات من عدمه.

ثالثاً: مقدار المواد أو المنتجات التي يتم مناولتها

يحدد مقدار المواد أو المنتجات موضع المناولة حجم الطاقة الكلية للمناولة.

ويؤثر هذا الحجم بدوره على قرار الاختيار لمعدات المناولة من حيث:

- أنواع معدات المناولة التي يمكن استخدامها.

- العدد المطلوب من كل نوع.

كذلك يدخل في حساب الطاقة الكلية للمناولة، بالإضافة إلى مقدار المواد والمنتجات، المسافات التي تنقل عبرها تلك المواد، فكلما زادت المسافة التي تنتقل عبرها المواد والمنتجات من موقع إلى موقع آخر زادت الطاقة الكلية للمناولة والعكس صحيح.

رابعاً: احتياجات المساحة لمعدات المناولة

تتطلب بعض معدات المناولة استخدام مساحة من الأرضية في حين يتطلب غيرها مساحة علوية، كما تستخدم بعض المعدات مساحة معينة بشكل مستمر، في حين يستخدم غيرها تلك المساحة بشكل متقطع. ويترتب على ذلك أنه يجب على متخذ القرار بشراء معدات المناولة أن يأخذ في اعتباره مقدار نوع المساحة المتوافرة في المصنع أو المخزن، فإذا ما توافرت المساحات الأرضية دون العلوية تركزت المحاولات على استخدام النواع التي تحتاج إلى مساحات أرضية، والعكس صحيح. أي إذا كان السقف المنخفض أو المعدات العالية تمنع استخدام المساحة العلوية في مناطق معينة، فلن تكون معدات مناولة المواد العلوية بديلاً حقيقياً. وحتى بعد أن يتم الاختيار مبدئياً ما بين المساحة الأرضية والعلوية، فإن عملية تقييم بدائل المعدات قد تتم في ضوء المساحة التي يمكن أن تحتاجها وسيلة المناولة، وما إذا كانت هذه المساحة سيتم الحاجة إليها بشكل دائم أم متقطع.

والخلاصة، أن إجراءات وأساليب مناولة المواد يجب أن ترفع من كفاءة الطاقة المستغلة للمخزن أو المصنع، وأن تساعد على الحد من عدد مرات مناولة المنتج، وأن تؤدي في النهاية إلى تحسين خدمة العملاء وتحقيق رضائهم عما يقدم لهم من عروض تسويقية.

التغليف Packaging

يهتم المنتجون في الوقت الحاضر اهتماماً خاصاً بعملية تغليف السلعة، نظراً لتعدد المنافع التي تترتب عليها. وعلى وجه التحديد هناك ثلاثة أدوار أو منافع للتغليف تشمل^(١٢):

(١٢) Freidman, W, (1986) "The Role of Packaging in Physical Distribution, Transportation & Distribution Management (Feb.) P. 38.

أ. استخدامه كأداة لترويج السلعة.

ب. تحقيق الحماية للسلعة من التلف أو الكسر أو فقدان الخواص الأساسية.

ج. أنه أداة لتحقيق الكفاءة لنظام التوزيع المادي.

وتظهر الأهمية الأخيرة، إذا ما تبين لنا أن تكاليف التغليف تصل في المتوسط إلى نحو ٢٠% من السعر الذي يدفعه المستهلك لشراء السلعة، إضافة إلى قيام عدد كبير من المؤسسات بتخصيص قسم أو وحدة مستقلة داخل الهيكل التنظيمي للقيام بهذا النشاط.

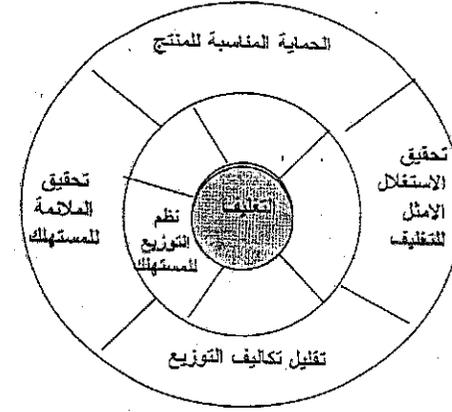
ويترتب على ذلك إمكانية القول بأن استراتيجية التغليف تتطلب الأخذ بعين الاعتبار عدداً من مجالات الإهتمام المختلفة.

ويرى "فريدمان" Freidman أنه في حين يركز التسويق على النواحي الترويجية للتغليف، ويركز الإنتاج أو المشتريات على النواحي الحمائية، فإن إدارة التوزيع المادي هي الجهة الوحيدة التي تستطيع أن تحقق النظرة الشاملة للتغليف، وأن تتابع التطورات في مجال التصميم والحجم ووسيلة النقل، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة فعالية نظام التوزيع المادي.

ويلخص الشكل التالي أهداف تغليف المنتج وعلاقته بأنشطة التوزيع المادي.

شكل رقم (٢)

تغليف المنتج وعلاقته بأنشطة التوزيع المادي



الأهمية الاستراتيجية للغلاف (التغليف)

تتعدد نواحي الأهمية الاستراتيجية للغلاف، حيث تمتد منافعه لتصل إلى كل من المنتج والوسيط والمستهلك ونظام التوزيع المادي فبالنسبة للمنتج يساعد تغليف السلعة على:

- ◆ حمايتها من التلف أو الكسر أو فقدان الخواص الرئيسية.
- ◆ تحقيق الوفورات الناتجة عن احتمالات تحقق الكسر أو التلف أو فقدان الخواص من حالة عدم استخدام الغلاف، وكذلك الناتجة عن التعويضات التي قد يدفعها المنتج للمشتري في هذه الحالات.
- ◆ تحقيق السهولة في المناولة أو التداول أو الاستعمال.
- ◆ الترويج للسلعة.

وبالنسبة للوسيط، فإن تغليف السلعة يساعد على:

- ◆ تقليل العادم الذي قد يحقق نتيجة الكسر أو التلف السلعي.
- ◆ تحقيق سهولة الحمل والعرض داخل المتجر.
- ◆ لفت نظر المستهلك للسلعة.
- ◆ أما من وجهة نظر المستهلك، فيساعد تغليف السلعة على:
- ◆ سهولة التعرف على السلعة.
- ◆ سهولة تداولها واستعمالها.

أما بالنسبة لأثر التغليف على كفاءة نظام التوزيع المادي، وهو ما يهمننا في هذا النظام، فيتحقق من خلال تأثير تغليف السلعة على عمليات المناولة والتخزين في المقام الأول، ويأتي هذا التأثير على عدة مستويات أهمها:

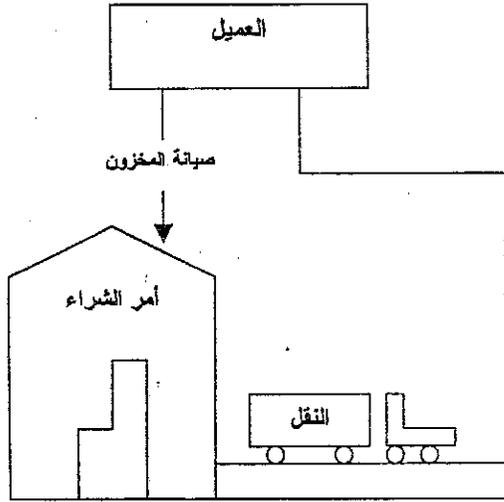
(أ) تأثير القوة والحجم والشكل

فهذه الخصائص للغلاف الرئيسي عادة ما تؤثر على نوعية معدات المناولة والتخزين المطلوبة، وكذلك على مدة الإرتفاعات التي يمكن تكديس العبوات عندها دون الحاجة إلى استخدام معدات مناولة أو تخزين، وعلى درجة الاستقرار أو التوازن التي يمكن تحقيقها للسلعة، ومدى الإحكام الذي يمكن تحقيقه للشحنة في حالة شحن أكثر من نوعية من السلع في الوقت نفسه. ومن وجهة نظر مسؤول التوزيع المادي، فإن التغليف يمثل عنصر تكلفة، والذي يجب امتصاصه من خلال تحقيق الاستغلال الأمثل لهذا العرض، والذي يتحقق عن طريق تأثيرها على كفاءة نظام التوزيع المادي بشكل عام.

ويطلق البعض على أنشطة تجهيز الأوامر وصيانة المخزون والنقل "حلقة أنشطة الامدادات الحرجة" "Critical Logistics Activities Loop" ويعرض الشكل رقم (٣) تصوراً لهذه الحلقة، ومنه يتضح أن الوقت المطلوب لتسليم عميل ما لأمر شراء، يتوقف على الوقت الذي يتم فيه مراجعة المخازن، ومناولة المنتج ونقله تمهيداً لتسليمه في المكان المحدد لذلك.

شكل رقم (٣)

حلقة الأنشطة الحاكمة للتوزيع المادي



مفهوم دورة أمر الشراء Concept of the Order Cycle

يمكن الكشف عن العديد من العناصر المتعلقة بخدمة العميل من خلال تحديد ومتابعة أمر شراء للعميل خلال نظام التوزيع المادي، ويمثل الوقت المنقضي بين إصدار العميل لأمر الشراء وتسليم البضاعة المتعلقة به، وقت دورة أمر الشراء، ويبين الشكل رقم (٤) الدورة التي يمر بها أمر الشراء لأحد متاجر التجزئة

(ب) التجميع Unitization

ويشير إلى تجميع العديد من الشحنات الصغيرة في عبوة واحدة كبيرة. وتؤدي هذه العملية إلى تقليل تكاليف المناولة سواء من ناحية الجهد البشري المصاحب لها أو المعدات المستخدمة أو الناتجة عن الضرر الذي قد يتحقق للمنتجات موضع المناولة.

(ج) التعرف على المنتج

حيث تفيد عمليات التغليف في سهولة التعرف على المنتج، والذي يعني قصر الوقت المستخدم في عمليات المناولة والتخزين، والحد من احتمالات الخطأ في تلك العمليات، ولك أن تتصور فائدة التغليف عند الرغبة في مناولة أو تخزين ٥٧ نوعاً من الحساء المعلبة، ١٥٠ صنفاً من الجبن المعبأ، و ٢٠ صنفاً من الأحذية مختلفة المقاسات... إلخ ولا شك أن استخدام التصميم والألوان والأسماء والعلامات التجارية، يساعد على سهولة التعرف على المنتجات المخزونة أو المعروضة.

(٣) تجهيز الأوامر Order Processing

على الرغم من ضآلة التكلفة المتعلقة بنشاط تجهيز الأوامر قياساً على النقل وإدارة المخازن والمناولة، إلا أنه يظل رغم ذلك من أنشطة التوزيع المادي الرئيسية. وتستمر هذه الأهمية من حقيقة القول إن هناك وقتاً حرجاً يجب تسليم البضاعة للمشتري خلاله، ومن ثم فإن مسؤول التوزيع المادي يهتم بنشاط تجهيز الأوامر لأنه يؤثر مباشرة على مقدرة المنشأة لمقابلة معايير خدمة العملاء، باعتبارها الهدف النهائي لجهود أنشطة التوزيع المادي. كذلك، يستمد هذا النشاط أهميته باعتباره يمثل قوة الدفع الأساسية لبدائية أنشطة تحريك المنتج من المصانع أو المخازن إلى العميل^(١٣).

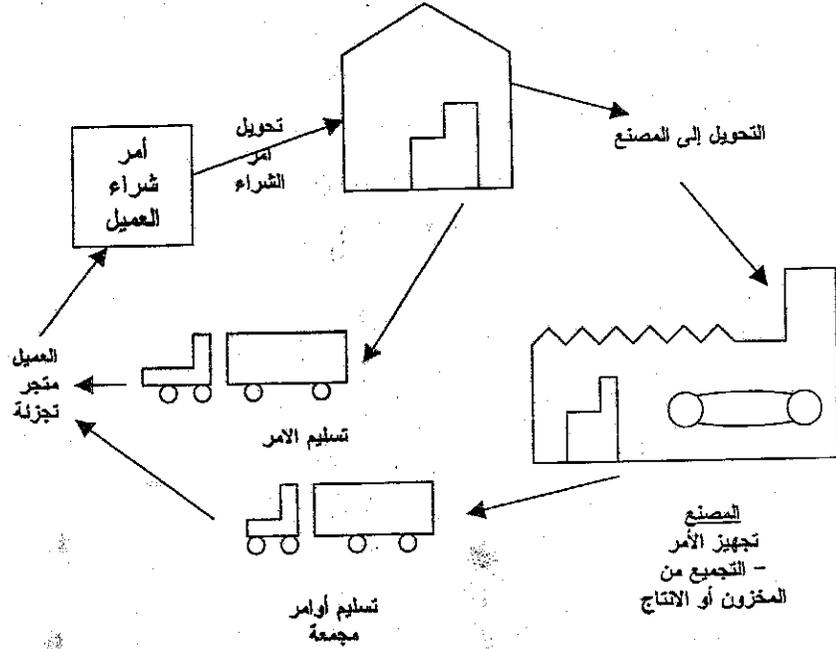
(١٣) Ballou, R. (1976) P. 10.

شكل رقم (٤)

دورة أمر شراء العميل

المخزن

تجهيز وتجميع الأمر



والأوقات المتعلقة بها، ويتضح من الشكل أنه إذا ما تعثر استيفاء الأمر بكامله أو جزء منه من أرصدة البضاعة المتاحة بالمخزن، فإنه يتم تحويله إلى المصنع، ومن ثم استيفائه من المخازن المتواجدة به، بعدها يتم تسليم البضائع مباشرة إلى محل التجزئة أو المشتري. ويحتاج كل حدث من الأحداث التي يمر بها أمر الشراء إلى وقت معين لإنجازه. ويمثل مجموعة الأوقات الخاصة بهذه الأحداث مجتمعة الوقت الكلي لتسليم أمر الشراء للعميل. ويستطيع مسؤول التوزيع المادي التحكم في مقدار هذا الوقت، ومن ثم التأثير على معايير الخدمة الفعالة للعملاء، من خلال:

- تصميم واختيار وسائل تحويل الأوامر.

- تحديد مستويات المخزون.

- تحديد إجراءات تجهيز الأوامر.

- تحديد نوعية وسائل النقل.

ونظراً لإمكانية السيطرة على هذه العوامل بواسطة مسؤول التوزيع المادي، ونظراً لتأثير العميل بهذا الوقت، واعتباره عاملاً مهماً في تحديد مستوى جودة الخدمة، فإنه يجب النظر إلى هذه الأنشطة أو العوامل باعتبارها أركاناً رئيسية في نظام التوزيع المادي على مستوى المنظمة.

إضافة إلى هذه الجوانب الرئيسية لنشاط تجهيز الأوامر، فإنه يشتمل على

بعض الأنشطة الأخرى مثل:

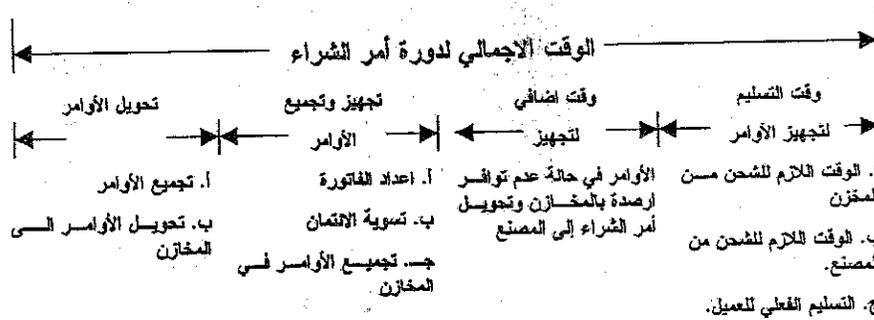
- إصدار الفواتير.

- منح الائتمان.

- تحصيل الائتمان.

ويتطلب تحقيق الفاعلية لهذا النشاط استخدام الحاسبات الآلية، وهو الأمر

الذي تحرص عليه العديد من المؤسسات في الوقت الحالي.



(٤) الاتصالات وتجهيز البيانات Communications and Data Processing

لا شك أن التقدم التكنولوجي في أنظمة وسائل الاتصال، وخاصة ما يتعلق باستخدام الحاسبات الآلية، قد أحدث ثورة في أنظمة التوزيع المادي وعملياته. وتعتبر عملية تدفق المعلومات واحدة من أهم جوانب التوزيع المادي، فهناك الكثير من الأنشطة التي تعتمد اعتماداً كبيراً على كفاءة نظام المعلومات المتوافرة لدى المؤسسة ومن أمثلة ذلك:

◆ المدى المرغوب فيه من تدفق البضاعة خلال المنافذ المختلفة.

◆ الاحتفاظ بمستويات ملائمة من المخزون.

◆ سرعة توزيع البضائع وتنظيمها في نقاط التخزين المختلفة.

◆ مناولة أوامر العمل.

◆ إعداد وشحن أوامر العملاء.

كذلك فإن السرعة التي يتم بها تداول المعلومات الخاصة بالمبيعات داخل نظام التوزيع المادي قد تحدد كفاءة هذا النظام، ومن ثم مستوى الخدمة التي يتلقاها العميل، فالاتصالات البطيئة وغير الدقيقة قد يترتب عليها تحمل المؤسسة تكاليف باهظة تتمثل في:

◆ تحول بعض العملاء ومن ثم فقدان بعض الفرص البيعية.

◆ وجود مستويات أعلى أو أقل من المستويات المرغوبة للمخزون.

◆ انخفاض كفاءة عمليات النقل.

◆ التأثير على جداول الإنتاج.

أما الاتصالات السريعة والدقيقة فتمكن المنظمة من مقابلة مواعيد التسليم المتفق عليها، كما تساعد على تحقيق التدفق الطبيعي والمنظم للسلع خلال أنشطة نظام التوزيع المادي.

المعالم الرئيسية لتدفق معلومات أوامر الشراء:

(أ) إدخال وتشغيل الأوامر Order Entry & Processing

يقصد بذلك كافة الأنشطة التي تتضمنها عمليات تجميع وتدقيق وتحويل المعلومات الخاصة بأمر الشراء. وبعبارة أخرى، إنها تعبير عن معالجة جميع النواحي المستندية المصاحبة لقيام الشركة ببيع منتج أو خدمة ما، وبصفة عامة فإن نشاط إدخال وتشغيل الأوامر سيتم في المخازن.

ويمثل استيفاء بيانات أمر الشراء بواسطة العميل أو رجل البيع ما يسمى بإدخال الأمر Order Entry. أما عمليات إعداد بوليصة الشحن، مراجعة الائتمان ونسخة أمر الشراء فيشار إليها على أنها تمثل تجهيز أمر الشراء. إن أنشطة إدخال الأوامر وتشغيلها تعتبر من العوامل الحاكمة في دورة وقت الشراء الكلي، وهذه الأنشطة في مجموعها قد تستغرق ٥٠% من هذا الوقت، وهو ما يعكس أهمية الدقة والسرعة في إنجاز هذه الأنشطة. ويوضح الشكل (٥) ملخصاً لأحد نماذج التوزيع، والذي يلاحظ منه أن أنشطة تحويل الأوامر، الوقت المستغرق في تسجيل الأوامر، والاتصالات الداخلية بشأن أمر الشراء تعتبر أنشطة أساسية لعملية إدخال أمر الشراء وتجهيزه. ونظراً لأن هذه الأنشطة يجب أن يتم الانتهاء منها قبل البدء في سحب وتسليم البضاعة من المخازن، فإن تقليل الوقت المستغرق بالنسبة لها يؤثر على سرعة التسليم ومن ثم على المستوى العام لخدمة العملاء.

- إصدار الفواتير: في بعض الأحيان قد يقوم العاملون في مجال تجهيز أوامر الشراء بإصدار الفواتير كنوع من التيسير في الإجراءات الإدارية، وهذا النشاط لا يؤثر عادة كسابقة على الوقت الكلي المستغرق لتنفيذ أمر الشراء.

(ج) بدائل التصميم Design Alternatives

يوجد العديد من البدائل لتصميم وتشكيل نظم معلومات الأوامر، وفي غالبية الأحوال فإن المنشأة تهتم بعنصري الدقة والسرعة، إلا أن هذين الاعتبارين يجب تحقيقهما في ضوء مستوى معين من التكلفة، ولعل أبرز تناقض بين بدائل تصميم نظم معلومات الأوامر يبرز عند المقارنة بين النظم اليدوية والنظم الآلية.

(د) إجراءات التشغيل Operating Procedures

لا يؤدي التصميم الجيد للنظام إلى تحقيق السرعة والدقة في جميع الأحوال، ومن ثم فإن هناك حاجة إلى استخدام مجموعة من الإجراءات التي يمكن أن تساعد في مواجهة الأخطاء التي قد يفرزها النظام المستخدم، ومن هذه الإجراءات:

- حزم الأوامر. ويقصد به إمكانية تكامل نظام تجهيز الأوامر مع أكثر من أمر شراء في وقت واحد.

- وضع حد أدنى لأمر الشراء، إذ تقوم بعض الشركات باتباع سياسة لعدم قبول أمر شراء يقل عن حجم أو حد معين، وتتمثل الفرص من ذلك في تحقيق اقتصاديات التشغيل بالنسبة لعمليات النقل واستيفاء النماذج.

- وضع أولويات لتنفيذ الأوامر، ويعني ذلك أن أوامر الشراء تحتل أهمية مختلفة من وجهة المنظمة، وتستمد هذه الأهمية من عدة اعتبارات منها:

- كمية أمر الشراء.

- نسبة العائد أو الربحية المتوقعة من أمر الشراء.

- العلاقات التاريخية بالعميل.

- مستوى الأعمال المتوقع مع المشتري.

ولتحقيق ذلك، فقد تقوم المؤسسة باستخدام أرقام أو حروف أو رموز معينة تعكس الأهمية النسبية للعميل أو الأولوية التي يجب أن يحظى بها أمر الشراء الخاص به.

تصميم وأداء نظام التوزيع المادي

يجب النظر لنظام التوزيع المادي على أنه نظام يتكون من مجموعة أجزاء وعناصر متداخلة مع بعضها البعض وهدفها تخفيض التكاليف الكلية ورفع مستوى الأداء، وأهم السمات المميزة للنظام أنه يمكن تحديد عناصره بحيث يتمكن المصمم من تبسيط ودراسة كل عنصر بربطه بباقي العناصر الأخرى (١٣).

فتصميم نظام التوزيع المادي مسألة معقدة ومهمة (نظراً لتداخل العناصر) وتحتاج إلى توحيد وجمع عناصر النظام بشكل كامل، حيث أنها تتأثر بمجموعة من العوامل الأساسية التي يجب مراعاتها عند بناء هيكل التوزيع المادي، وذلك بما يضمن تحقيق الأهداف ومستويات الأداء المتوقعة من بنائه وأهم هذه العوامل:

أ. مراجعة الأنظمة الحالية للتوزيع المادي، تعتبر مراجعة نظام التوزيع المادي الحالي نقطة البداية في تقييم النظام الجديد، تتضمن عمليات مراجعة النواحي الأساسية التالية:

(١٣) هاني الضمور وعبد الله سمارة (١٩٩٣)، مرجع سابق.

١. دراسة طبيعة السلعة وأثرها على الهيكل التنظيمي للمشروع.

٢. قياس التكلفة الحالية لكل وحدة من وحدات النظام.

٣. دراسة المعايير التي يتم استخدامها كمقياس لهذا الأداء.

٤. التعرف على الامكانيات والتسهيلات الحالية المستخدمة في أنشطة التوزيع المادي.

ب. وضع معايير ومستويات أداء جديدة أو تقدير معايير الأداء السابقة:

ويجب أن تكون المعايير محددة، ومميزة رقمياً، وثابتة، وأن تكون قابلة للتنفيذ والقياس. وتشتمل على: التسليم في الوقت المحدد، الانتظام في التسليم، مستويات الأداء، الدقة في تسليم الطلبات، الدقة في المواصفات.... وهكذا.

ج. دراسة خصائص السوق وظروفه الاقتصادية والتنافسية

عند تصميم نظام التوزيع المادي يجب مراعاة ظروف السوق من حيث:

١. طبيعة المستهلكين وحاجاتهم ومستويات الخدمة التي يرغبونها.

٢. طبيعة المنافسة ومستويات أداء التوزيع المادي لديهم.

٣. طبيعة الظروف الاقتصادية والسياسية السائدة في السوق، وأثرها على عناصر التوزيع المادي.

د. دراسة إمكانيات المشروع المادية والبشرية والقيود على تنفيذ العمل.

عند تصميم نظام التوزيع المادي يجب أن يكون قابلاً للتنفيذ بحيث يناسب ظروف وإمكانيات المشروع المتاحة، وأهداف التوزيع المادي، فعلى سبيل المثال: قد يتطلب النظام وسائل نقل معينة أو إقامة مخازن خاصة في مناطق معينة لتنفيذ أهداف النظام، ولكن لظروف وطبيعة عمل المشروع قد لا تتوفر المصادر

والإمكانيات الكافية لتنفيذ هذه المتطلبات؛ مما يجبر المشروع أن يبحث عن بدائل أخرى توازن بين الامكانيات المادية للمشروع، وأهداف التوزيع المادي.

كيفية تصميم نظام التوزيع المادي

في سبيل تنفيذ مفهوم التوزيع المادي، فإنه يتوجب على الإدارة أن تصمم وتنفذ نظاماً ينسق ويدمج مركبات عناصر النظام، ويعتبر العنصر الجوهري في النظام هو مستويات الخدمة للمستهلك.

لذا، فإن النقطة الرئيسية لتصميم نظام التوزيع المادي تبدأ بدراسة مستويات الخدمة التي يتطلبها المستهلك، ومستويات الخدمة التي يقدمها المنافسون.

فاستراتيجيات التسويق تبدأ بدراسة احتياجات ورغبات المستهلك، وينطبق هذا القول بالقوة نفسها مع وضع وسياسات التوزيع المادي، وفي الحقيقة تشير دراسات معينة إلى أن عدداً من مديري المشتريات يجعلون أهمية خدمات التوزيع المادي، ومستوى أدائها لا يفوقها أهمية سوى نوعية السلعة وجودتها كعامل في قرارات الاختيار عند الشراء.

والجدول رقم (٤) يبين الإجراءات الأساسية لتقرير مستويات خدمة التوزيع المادية التي يستخدمها المنتجون والوسطاء التجاريون .

أما المسألة الحرجة التي تواجه مدير إدارة التوزيع فهي تقرير أي من عناصر الخدمة المقدمة للمستهلكين أو لأعضاء القناة يجب أن يحظى بالأهمية الرئيسية؟ والإجابة على هذا السؤال ليست بالأمر الهين، فالدراسات الميدانية توصي بأن الأهمية المعطاة لكل عنصر من هذه العناصر المختلفة تتفاوت حسب ظروف وطبيعة السلعة، السوق، والمشتريات المختلفة.

تقويم بدائل أنظمة التوزيع المادي:

توجد طريقتان أساسيتان يمكن الاعتماد عليهما في تقويم أنظمة التوزيع المادي البديلة للاختيار من بينها ما يتفق وطبيعة الأهداف المطلوب تحقيقها وما يتناسب أيضاً مع ظروف المشروع وموارده المتاحة، وهاتان الطريقتان هما:

١. طريقة التكلفة الكلية
٢. طريقة الأرباح الكلية.

وسوف نشرح الطريقة بالتفصيل:

أولاً: طريقة التكلفة الكلية Total Cost Approach

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق استخداماً في تقويم أنظمة التوزيع المادي، وطبقاً لهذه الطريقة يتم اختيار النظام من بين الأنظمة البديلة - الذي يحقق الأهداف المطلوبة بأقل تكلفة كلية ممكنة. وتتميز هذه الطريقة بأنها تأخذ في الاعتبار العلاقات الوظيفية المتداخلة بين أجزاء النظام، والآثار التي يمكن أن يحدثها أي تغيير في أي جزء من أجزاء النظام على التكلفة الكلية للتوزيع. مثال ذلك التغيير في طريقة النقل أو نوع الوسيلة المستخدمة (عامة أو خاصة) أو التغيير في مستويات المخزون من السلع المختلفة أو في عدد ونوع ومواقع المخازن المستخدمة.

ويتطلب تطبيق هذه الطريقة ما يلي:

١. تحديد الأهداف المطلوبة تحقيقها من نظام التوزيع المادي الممكن تطبيقه.
٢. تحديد أنظمة التوزيع المادي البديلة التي يمكن أن تحقق هذه الأهداف، وذلك للمفاضلة بينها.
٣. تحديد مستويات التكاليف المرتبطة بأداء الوظائف المختلفة في كل مركز من مراكز النشاط الخاصة بكل من هذه الأنظمة موضع الدراسة.

٤. تحديد العلاقات المتبادلة بين التكاليف بالنسبة لكل نظام من أنظمة التوزيع

٥. تحديد العلاقات المتبادلة بين التكاليف بالنسبة لكل نظام من أنظمة التوزيع المادي (مثلاً أثر التغيير في تكلفة النقل نتيجة استخدام وسائل معينة على تكلفة التخزين).

٦. اختيار نظام التوزيع المادي الذي يحقق الأهداف المطلوبة عند أقل مستوى من مستويات التكاليف.

ثانياً: طريقة الأرباح الكلية Total Profit Approach

تعتبر هذه الطريقة امتداداً للطريقة السابقة وإن كانت تتميز عنها بأنها تعتمد على المفاضلة بين الأنظمة البديلة للتوزيع المادي وعلى أخذ النواحي التالية في الاعتبار، وذلك بجانب نواحي التكلفة:

١. الآثار التي يمكن أن تحدث للطلب نتيجة تقديم خدمات للمستهلكين بمستويات مختلفة وذلك بواسطة كل نظام من أنظمة التوزيع المادي.

٢. حجم الاستثمارات المطلوبة لتطبيق النظام المقترح.

٣. التدفقات النقدية المتوقعة من كل نظام خلال فترة تطبيقية والقيمة الحالية لهذه التدفقات.

٤. مستوى ربحية النظام، حيث يمكن في ضوء معرفة حجم الاستثمارات والقيمة الحالية للتدفقات النقدية على حجم الاستثمار المطلوب، وإذا كان فهرس الربحية أكبر من الواحد الصحيح فمعنى ذلك أن النظام يتفق مع المعايير الاستثمارية. وبطبيعة الحال كلما زادت قيمة فهرس الربحية عن الواحد الصحيح كان النظام أكثر ربحية، وبالتالي يصبح مفضلاً عن غيره من الأنظمة الأخرى.

تطبيق بحوث العمليات على مشاكل التوزيع المادي

عادة ما تتضمن قرارات التوزيع المادي محاولة الوصول إلى الحد الأمثل لعدة متغيرات، وحيث إن مشاكل التوزيع المادي تتضمن العديد من المتغيرات فإن الطريقة التقليدية التي تعتمد على خبرة الإداري وتجاريه السابقة تعتبر غير كافية. خاصة وأن هناك كثيراً من القيود المفروضة على وقت الإداري، وعلى نوعية الأفراد العاملين معه، مما دفع رجال الأعمال إلى البحث عن مداخل جديدة - وخاصة تلك التي تستخدم الآلات الحاسبة الالكترونية على نطاق كبير لحل هذه المشاكل، ومن ضمن هذه المداخل الحديثة^(١٤):

- أ- المحاكاة الرياضية
- ب- البرمجة الخطية.
- ج- البرمجة التقريبية
- د- البرمجة العددية.

١- المحاكاة الرياضية Mathematical Simulation

يمكن وضع الأجزاء الأساسية في نظام التوزيع المادي في صورة رياضية، وباستخدام الآلة الحاسبة الالكترونية يمكن اختيار مختلف الأساليب التي تفكر فيها الإدارة لتحسين أساليب التوزيع أو تخفيض تكاليفه، وتقارن الإدارة النتائج التي تتوصل إليها من كل بديل، ثم اختيار ذلك البديل الذي يقترّب أكثر من الأهداف الموضوعية، ومثل هذه المحاكاة الرياضية يمكن تصميمها لتحليل أفضل الطرق بين عشرات التوافق المختلفة لترتيبات الشحن والتي تعطي النتائج. ويفضل استخدام المحاكاة الرياضية في مشاكل جدولة الشحنات وهنا لا بد من إضافة كلمة تحذير وهي أن الإجابة المتوصل إليها من خلال المحاكاة الرياضية قد لا تمثل الحل الأمثل للمشكلة محل البحث.

(١٤) Louis, W. Stern & Others (1989), Ibid.

٢- البرمجة الخطية Linear Programming

يستخدم أسلوب النقل Transportation Technique وهو أحد أساليب البرمجة الخطية في تخطيط الشحنات من مختلف المصادر إلى جهات الوصول المتعددة؛ بحيث تخفض تكلفة الشحن إلى أدنى حد ممكن. فمثلاً، قد تتمثل المصادر في المصانع أو المصادر للعرض، أو منافذ التوزيع، أو المخازن، بينما قد تكون جهات الوصول، مراكز توزيع، أو مخازن، أو عملاء، أو متاجر، وبناء على ذلك فإنه يمكن عن طريق استخدام البرمجة الخطية تحديد المخزن الذي سيشحن كميات محدودة من السلعة إلى كل عميل بغرض تخفيض تكلفة الشحنة إلى أناها. وحتى ظهور أسلوب النقل لهذا، لم يكن هناك أي أسلوب علمي مستخدم في حل ذلك النوع من المشاكل حيث اقتصر الأمر على وسائل التجربة والخطأ ومن الأساليب الأكثر شيوعاً في البرمجة الخطية أسلوب "السمبلكس Simplex" الذي عادة ما يستخدم لإيجاد حلول لمشاكل التوزيع المتعددة الأبعاد Problems Multi-dimensional distribution

ويلاحظ أن أسلوب النقل يستخدم فقط في المشاكل ذات البعدين (Two-dimensional Problems) كذلك التي تتضمن عدة فترات زمنية، أو عدة منتجات أو واحد- أو أكثر- من مراكز التخزين الوسيطة داخل مراكز التوزيع. فمثلاً تستخدم شركات البترول للضخمة لهذا النموذج في تخطيط أفضل، ووسائل النقل لخدمة الكثير من جهات الوصول الواقعة في مناطق جغرافية متباعدة، وذلك يربط التكلفة المحتملة للتغيرات المتوقعة في المزيج التسويقي، والحجم عند كل جهة من جهات الوصول.

٣- البرمجة التقريبية Heuristic Programming

ويستخدم هذا الأسلوب لتخطيط حجم المشكلة ولتقليل الجهود المبذولة في حلها، فالبرنامج التقريبي: هو مجموعة من التعليمات (التقريبية) التي تستخدم لحل مشكلة معينة، ولا يخرج هذا البرنامج في الواقع في مجموعة من التعليمات التي

تنظر كل إدارة إلى أعمال التوزيع المادي من وجهة نظرها الخاصة، فبينما يسعى مدير النقل إلى تخفيض نفقات النقل بأي طريقة ممكنة، نجد أن مدير المبيعات يهمل توافر كمية مخزون كبيرة لكي يتمكن من تلبية حاجات العملاء. أما مدير الرقابة على المخزون، فهو يسعى دائماً إلى تخفيض الكميات المخزونة حتى يقلل من نفقة الاحتفاظ بالمخزون بالأموال المجمدة، وبمعنى آخر سيخلق تقسيم الاختصاصات نوعاً من التعارض في وجهات النظر داخل المشروع الواحد، كما يصعب في هذا التنظيم أن تحدد المسؤولية تحديداً دقيقاً.

وعلى العكس من ذلك، أيقنت بعض المشروعات أهمية تجميع وظائف التوزيع المادي داخل إدارة واحدة أو في مكان واحد، مما نتج عنه زيادة في كفاءة النشاط خاصة عندما جمعت السلطات والاختصاصات في يد شخص واحد. (شكل ٥) أما عملية بناء وحدة إدارية مستقلة خاصة في التوزيع المادي وتمارس مسؤوليات وواجبات محددة مثل باقي الوحدات الإدارية الأخرى في المشروع فتقوم على الافتراضات التالية:

١. وجود إقرار إداري واسع بأن عمليات ونشاطات التوزيع المادي تستهلك نسب إضافية من كل دينار مبيعات.
 ٢. وجود إقرار إداري واسع بأن التوزيع المادي يجب أن يعمل كوحدة إدارية داعمة لجميع الوحدات والنشاطات الإدارية الأخرى في المشروع.
 ٣. وجود إقرار إداري واسع بأن الرقابة المتكاملة للتوزيع المادي ستدعم جهود التسويق، الإنتاج، المالية، لإيجاد نظام أكثر فعالية.
- بإعطاء هذه الافتراضات، يبدو منطقياً بأن وضع إدارة التوزيع المادي يجب أن تكون مساوية لباقي الوحدات الإدارية الأخرى في المشروع، المرتبطة مباشرة بالإدارة العليا.

جعل في الإمكان استخدام الآلات الحاسبة الإلكترونية في حل بعض المشاكل. النقطة الأساسية هنا هي أن البرمجة التقريبية لا تهتم كثيراً بالتوصل إلى أفضل حل بعد القيام بدراسات مستفيضة، بل إنها تركز إهتمامها على السرعة في التوصل إلى حل جيد، وهذا يعني أن البرمجة الخطية تزودنا بطريقة للوصول إلى أفضل ما يمكن الوصول إليه بدلاً من الوصول إلى أحسن الحلول الممكنة لمشكلة التوزيع المادي. وبأقل جهد حسابي ممكن، ويختلف الحل طبقاً عن الحل المتوصل إليه باستخدام أسلوب آخر كالبرمجة الخطية مثلاً.

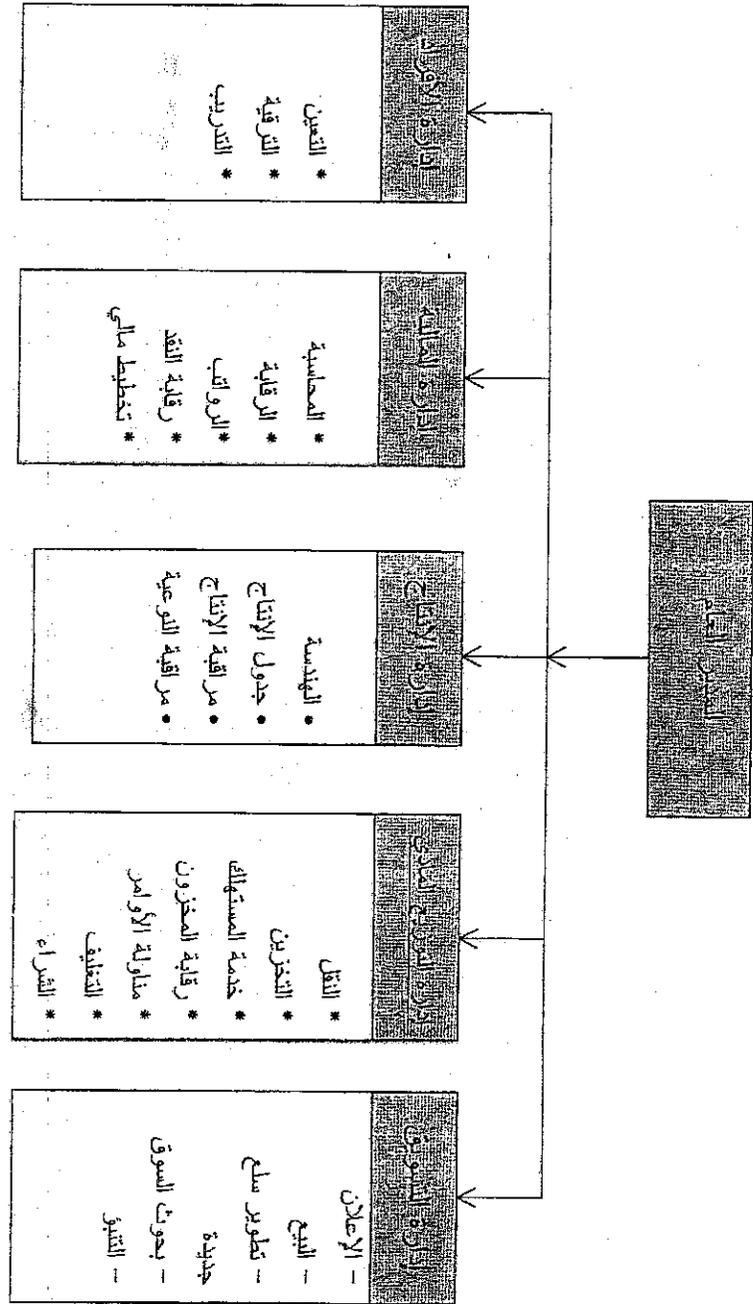
٤- البرمجة العددية Integer Programing

تختلف البرمجة العددية عن البرمجة الخطية في أن الحل المرتبط بها يكون من أرقام صحيحة فقط، تتمثل الميزة الأساسية لهذا الأسلوب في قدرته على التوصل إلى الحل الأمثل من بين عدد كبير من البدائل يفوق ذلك العدد المرتبط بالبرمجة الخطية، وبدون أي جهد أو وقت إضافي.

إدارة التوزيع المادي

لقد أحدثت احتمالات الرقابة المتكاملة تغييراً في النظريات والتطبيقات المتعلقة بتنظيم التوزيع المادي، فقد أحدث نظام المعلومات الكلي قوى فعالة مركزية سياسة التوزيع المادي واتخاذ القرارات، وبسبب النطاق الجغرافي لنشاطات التوزيع المادي، فإنها تتطلب تقليدياً رقابة غير مركزية. والعامل الأساسي في التنظيم هو درجة الرقابة المطلوبة للعمليات الخاصة بالتوزيع، هل تكون مركزية أو غير مركزية (اللامركزية)؟ والعامل الآخر هو مجموعات الوظائف المسؤولة عن تنفيذ النشاطات الخاصة بالتوزيع المادي، فكما هو معروف تقليدياً إن مسؤوليات التوزيع المادي تنتشر ما بين أعضاء النظام (الإدارات الأخرى في الهيكل التنظيمي) وليست تحت سيطرة ومسؤولية إدارة واحدة، وفي هذا التنظيم

شكل (١) نموذج لموقع التوزيع المادي في الهيكل التنظيمي



التوزيع المادي ومشروعات الخدمات

إن المناقشة السابقة قد تعطي انطباعاً بأن القرارات المتعلقة بالتوزيع المادي إنما تواجه المشروعات التجارية والصناعية فقط، وهذا الانطباع في الواقع ليس له ما يبرره خاصة وأن مشاكل التوزيع المادي تمتد أيضاً إلى مشروعات الخدمات، طالما أن لهذه المشروعات جمهوراً أو عملاء تسعى إلى إرضائهم وإشباع رغباتهم.

ولتوضيح ذلك نأخذ كمثال، هيئة كهيئة المكتبات العامة، وهي المسؤولة عن توفير خدمة القراءة المجانية للجمهور في كل حي من الأحياء بما في ذلك إنشاء المكتبات وتزويدها بالكتب المختلفة، وكما هو معلوم فإن أحد أهداف هذه المكتبات يتمثل في تقديم خدمة القراءة لكبار السن. وقد يجد كبار السن مشاكل أو صعوبات في بعض الأحيان نظراً لبعدهم عن مواقع المكتبات عنهم، وحتى يمكن تحقيق رغبات هؤلاء المسنين في القراءة فإن الأمر يتطلب المفاضلة بين عدة بدائل منها زيادة عدد المكتبات، واختيار مواقعها بحيث تكون قريبة لأكثر عدد ممكن من هذه الفئة من المستخدمين في كل حي من الأحياء، ومنها معرفة عناوين هؤلاء المسنين، ثم إرسال قوائم بالكتب المتاحة إليهم لاختيار تلك التي يرغبون في قراءتها وإعادة هذه القوائم ثانية موضحاً عليها الكتب المطلوبة على أن تتولى إدارة المكتبة إرسال هذه الكتب بالبريد إلى هؤلاء الأشخاص لقراءتها وإعادتها ثانية.

إن تحليل هذين البديلين لاختيار أحدهما يقتضي المفاضلة بين عدة عناصر من تلك التي تدخل في مكونات نظام التوزيع المادي، فاتباع البديل الأول يؤدي إلى زيادة تكاليف إقامة المباني الخاصة بالمكتبات (أي المخازن في حالة المشروعات التجارية والصناعية). وأيضاً زيادة تكاليف النقل والتخزين كما يؤدي إلى مشاكل في تحديد مواقع المكتبات بحيث تخدم أكبر عدد ممكن من العملاء، واتباع البديل الثاني يؤدي إلى زيادة تكاليف تجهيز الطلبات order processing وإن كانت تترتب عليه إحداث وفر في تكاليف التخزين وهكذا.....

الفصل الثالث

قنوات تسويق الخدمات

- تمهيد.
- طبيعة الخدمات.
- أهمية الخدمات.
- خصائص الخدمات.
- القنوات التسويقية والخدمات.
- طرق توزيع الخدمات.
- الموقع - كعنصر أساسي في تسويق الخدمات.
- تطبيق مفاهيم القنوات التسويقية على مؤسسات الخدمات الهادفة للربح.
- تطبيق مفاهيم القنوات التسويقية على مؤسسات الخدمات غير الهادفة للربح.

من هذا المثال يتضح أن المشاكل والقرارات المتعلقة بالتوزيع المادي يمكن أن تمتد لتواجه المسؤولين عن الإدارة في مشروعات الخدمات أو تلك التي لا تهدف إلى الربح، ولا تقتصر فقط على المشروعات التي تسعى إلى الربح.

مستقبل التوزيع المادي

- هناك بعض الاتجاهات المحتمل حدوثها في البيئة التسويقية والتي سيكون لها تأثير على مستقبل التوزيع المادي وعلى إدارته وهيكله، وأهم هذه الاتجاهات:
١. الاتجاه نحو الاهتمام بمصالح المستهلكين، حيث يضغط العملاء على أعضاء القناة بطلب خدمات أفضل.
 ٢. زيادة شدة المنافسة بين المشروعات المختلفة.
 ٣. تقديم أنواع جديدة من السلع.
 ٤. الزيادة في تكاليف العمل والنقل.
 ٥. الاعتماد أكثر على الآلات الحاسبة الإلكترونية.
- هذه الاتجاهات والتغيرات في المستقبل ستجبر المنشآت على إعادة النظر في أنظمة التوزيع المادي التي تتبعها من أجل تحقيق التوازن بين مستوى الأداء في خدمة العملاء وتخفيض التكاليف.

الفصل الثالث

قنوات تسويق الخدمات

مَهَيِّدًا

إن التطبيق الفعال لمفاهيم القنوات التسويقية على توزيع المنتجات الملموسة أمر مهم وحيوي لكل المؤسسات الخاصة، حتى تبقى على درجة جيدة من التنافس مع غيرها. ومع ذلك لا يبدو الأمر بهذا الوضوح بالنسبة لقطاع المؤسسات التي تقدم الخدمات سواء أكانت خاصة أو عامة. ففي دراسة حول هذا الموضوع أشار (جورج "George" وباركسديل "Barksdale")⁽¹⁾ إلى صعوبة تطبيق القنوات التسويقية على قطاع الخدمات بشكل فعال وعادي. وفي ذلك يقولان: "إن الخدمات بطبيعتها لا تتعلق بمنتجات ملموسة يمكن توجيهها خلال قنوات محددة، وكذلك من الصعب إصدار القرارات بشأنها بالمعنى التقليدي". وفي حين يبدو التماثل بين القطاعين ليس دقيقاً، فإن هناك بلا شك تشابكاً في بعض المواضيع التي تحتاج إلى المتابعة والبحث.

وبعد قراءة هذا الفصل، ينبغي لنا أن نكون ملمين بما يلي:

١- طبيعة وأهمية الخدمات.

٢- ماهية الخدمة.

٣- خصائص وصفات الخدمة.

٤- طرق توزيع الخدمات.

(1) George, W. & H. Barksdale (1974), Marketing Activities in the Service Industries, Journal of Marketing, Vol. 38 (Oct.).

شكل (1)

السلع - الخدمات في مدى متسلسل

طويات الاطفال	الملايس السيارات	الوجبات في المطاعم	تصليح السيارة أو البيت	السفر جوا بحرا برا	تأمين، استشارات، تعليم، بنوك
سلع ملموسة					خدمات بحتة

وللوصول إلى تعريف قريب للخدمة، نستطيع القول إن هناك نوعين من الخدمات: الأول يتمثل في مجموعة الخدمات التي يكون الهدف الرئيسي منها هو التبادل Transaction ومثال ذلك: افرض أنك تريد استئجار سيارة من "س" من شركات التأجير لهذه الخدمة. فإن هذه الشركة تحتاج لاقتناء سيارة (سلعة ملموسة) لتقديم هذه الخدمة، لكن الزبون يشتري خدمات الاستئجار وليس السيارة نفسها، والثاني يتمثل في مجموعة الخدمات المساندة أو المساعدة Supplementary Services والتي تدعم أو تسهل عملية بيع السلع الملموسة أو أية خدمات أخرى، فعندما تشتري جهاز كمبيوتر فقد تحتاج الى معلومات فنية من رجل البيع وكذلك تحتاج إلى الفرصة للدفع عن طريق بطاقة الائتمان Credit Card Services وعلى هذا الأساس يمكن تعريف الخدمة على أنها "مجموعة نشاطات غير ملموسة، القصد منها إحداث التبادل ومصممة لتقديم إشباع الرغبة وحاجة العميل".

عندما نشترى غرفة في فندق لا نأخذ معنا أي شيء سوى الخبرة عن تلك الخدمة..
عندما نشترى خدمات مستشار معين، نشترى قدرات عقلية وحلول منطقية ولا نشترى ورقة وحبرا.

من حيث الأسس والمفاهيم، فإن تسويق الخدمات لا يختلف عن تسويق سلع الملموسة، ففي كلتا الحالتين، رجال التسويق يقومون باختيار وتحليل الأسواق مستهدفة، ثم يقومون ببناء وتطوير البرنامج التسويقي الذي يدور حول عناصر مزيج التسويقي من حيث السلعة أو الخدمة، وهيكل الأسعار، ونظام التوزيع، أخيرا برامج الترويج. أما من الناحية العملية، فقد نجد هناك اختلافات جذرية أساسية بين تسويق الخدمات وتسويق السلع الملموسة، فنظراً لاختلاف خصائص مواصفات كل منهما عن الآخر، فإن ذلك يؤدي إلى تبني برامج تسويقية من حيث استراتيجيات والتكتيكات تتسجم مع كل منهما، فالاستراتيجيات والتكتيكات التي كمن أن تكون مناسبة لتسويق السلع، قد لا تكون مناسبة لتسويق الخدمات.

- تعريف الخدمة ومجالاتها:

ماذا نعني بالخدمات؟ الخدمات يصعب تعريفها، لأن هناك العديد منها يباع مع السلع الملموسة، فالكثير من الخدمات قد تستخدم السلع الملموسة من أجل تأديتها نل: حتى ننتفع بخدمة السفر نحتاج إلى طائرة، سيارة، واسطة نقل.. وحتى حصل على الخدمة المصرفية نحتاج إلى كمبيوتر، وآلة حاسبة...، وحتى نحصل على خدمة للسيارة نحتاج إلى قطع غيار، فلتر زيت... لهذا فإنه من المفيد أن نفكر في كل منتج أنه مزيج من السلع والخدمات يتصلان مع بعضهما البعض في أسلوب تسلسل Continuum يبدأ من السلعة الملموسة إلى الخدمة المجردة، كما يظهر في شكل المبين أدناه.

أهمية الخدمات Importance of Services

لو نظرنا إلى الوضع في الأردن، لوجدنا أن الاقتصاد الأردني لا تقتصر تركيبته فقط على القطاعات السلعية (الصناعية، الزراعية...) بل نجده يحتوي قطاع مهما يتمثل في الخدمات، حتى أن بعضهم يذهب إلى القول إن الاقتصاد في الأردن هو اقتصاد خدمات، نظراً لمساهمة هذا القطاع في الناتج القومي مساهمة كبيرة بالمقارنة مع القطاعات الأخرى، فهناك خدمات السياحة والسفر، خدمات التعليم، خدمات الصحة، خدمات النقل، خدمات التأمين، خدمات البنوك، فمن خلال هذه الخدمات نلاحظ الدور الذي يلعبه قطاع الخدمات في خدمة الاقتصاد وقطاعاته الأخرى. إن قطاع الخدمات فضلاً عن ضرورته الآن في تسهيل عملية التبادل داخل الاقتصاد (البنوك مثلاً)، فإنه يستوعب نسبة كبيرة من الأيدي العاملة، سواء في الخدمات القائمة أو في تأسيس خدمات جديدة، مما يعكس آثاراً إيجابية على الاقتصاد لتخفيف نسبة البطالة ويوفر العديد من فرص العمل للأفراد حتى يستأنفوا معاشهم وحياتهم ويحققوا أهدافهم.

ولو نظرنا على صعيد المؤسسات الاقتصادية والأفراد العاديين من منا لا يستخدم للخدمات على مدار الساعة، فأولادنا يتعلم - جزء كبير منهم في المدارس والجامعات الخاصة، وننتقل إلى أماكن عملنا بالمواصلات، ونسافر بالطائرات، ونستخدم الخدمات الصحية، وندخر، ونقترض، وندفع فاتورة الكهرباء، الهاتف... من المؤسسات الاقتصادية لا تستخدم الخدمات وتنتفع بها المؤسسة بحاجة إلى استشارات مختلفة، بحاجة إلى الترويج، بحاجة إلى الكمبيوتر، بحاجة إلى الفاكس، البنوك... إلخ. لهذا لا غرابة إذا قلنا إننا مستهلكي خدمات، وذلك نظراً لأهميتها في حياتنا.

إجمالاً، الخدمات تقدم من قبل العديد من المؤسسات، فمنها ما يقدم خدمات غير ربحية مجانية ومنها ما يقدم خدمات ربحية، والذي يهمنا هنا هي تلك المؤسسات التي تقدم خدمات ربحية أو ما يعرف بالخدمات التجارية Commercial Services والتصنيف الملائم للخدمات التجارية، يمكن تصوره على النحو التالي:

- * خدمات الإسكان: الفنادق، الشقق، البيوت المستقلة... إلخ.
- * عمليات الصيانة المنزلية: التصليح، الدهان، الديكورات، بويلرات التدفئة، خدمة الحدائق المنزلية، خدمة التنظيف..
- * الأجهزة الكهربائية: تصليح التفتاز، الثلاجة، الغسالة... إلخ
- * خدمات تسهيلية: الدراي كلين، العناية بالفرد المعاق، الرشاقة... إلخ
- * التعليم الخاص: الجامعات الأهلية، المدارس الخاصة، الحضانات.
- * الخدمات المؤسسية والمهنية: المحاماة، التدقيق، الاستشارات الإدارية، خدمات الكمبيوتر.
- * التأمين، البنوك، المؤسسات المالية الوسيطة، مؤسسات الإقراض، الادخار، بيوت الاستشارة المالية والضريبية والجمركية.
- * لنقل: نقل المسافرين، الشحن، تأجير السيارات، ميكانيك السيارات... إلخ
- * الاتصالات: التلفون، البريد، التلكس، الفاكس... إلخ

ملاحظة: في التصنيف السابق ليست هناك محاولة لفصل تلك الخدمات فيما يختص بالمستهلكين النهائيين والمشتريين الصناعيين، لأن معظم الخدمات يحتاجها الأفراد العاديين والمؤسسات على حد سواء.

خصائص الخدمات Characteristics of Services

للخدمة أربع خصائص تتميز بها عن السلع الملموسة، وهذه الخصائص هي (٢):

- غير ملموسة Intangibility .
- مستهلكة وقابلة للتلف "إهلاك" Perishability .
- لا يمكن فصلها عن مقدمها Inseparability .
- متنوعة في جودتها Variability in quality .

فيما يلي تفصيل لهذه الخصائص:

١- الخدمة غير الملموسة:

أن تكون الخدمة غير ملموسة، يعني ذلك أنها في العادة لا تعرض على لرفوف، لا تنقل، ولا تخزن، ولكن يمكن وصف طبيعتها من قبل مقدمها في ضوء الفوائد التي يمكن تحقيقها للمنتفع بها. ولأن الخدمة غير ملموسة، فإنه من الصعب على العميل تجربة -التذوق، الشعور، الرؤيا، الشم- الخدمة قبل شرائها، لهذا فإن على المؤسسة التي تقدم الخدمة وعند الترويج لها أن تركز على الفوائد التي يمكن الحصول عليها من هذه الخدمة، قبل التركيز على الخدمة نفسها. هناك أربع استراتيجيات ترويجية يمكن استخدامها لتقديم فوائد الخدمة، وذلك على النحو التالي:

أ- التصور أو التخيل Visulatzation مثال ذلك الملكية الأردنية عندما تستخدم الطائرات الحديثة في إعلانها عن خدمات النقل والسفر الجوي، وزارة السياحة، عندما تستخدم المرافق السياحية والأماكن الأثرية في الخدمة

(٢) Lovelock, C. (1996) Services Marketing, 3rd edition (Prentice-Hall, Inc. NY).

السياحية، فندق بلازا عندما يستخدم التجهيزات وبركة السباحة، والصالات الفاخرة، وهو يعرض خدماته الفندقية... إلخ

ب- الارتباط Association أي ربط الخدمة بالسلع الملموسة، الأشخاص، الأحداث، الأماكن، البنك وهو يعلن عن خدماته المتطورة يظهر في إعلانه الكمبيوتر، أو البنك الآلي، أو رجل أعمال، أو الأطفال، شركة التأمين وهي تعلن عن خدماتها تستخدم الأحداث، مؤسسة خدمة السيارات قد يربط إعلانها بحيوان مميز مثل الأسد أو النمر أو ظرف القيادة الصعبة.

ج- العرض المادي Physical representation مثال ذلك البنك حين يصدر بطاقة ائتمان بألوان وتركيبية جذابة. مؤسسات الوجبات السريعة تركز على النظافة، اللباس المميز، لتأكيد التمييز في خدماتها.

د- التوثيق Documentation مثال ذلك، يستخدم عدد العملاء الذين يتم كسبهم على حساب المنافسين. فالبانك مثلاً عندما يحتفظ بمعلومات عن عملائه إنما يريد التأكيد على تمييز خدماته عن خدمات منافسية.

٢- الخدمة مستهلكة:

أن تكون الخدمة مستهلكة، معنى ذلك أن هذه الخدمة لا يمكن تخزينها لبيعها في المستقبل، مثال ذلك على فرض أن هناك، مهني دهان منازل يحتاج إلى ٨ ساعات لدهان بيت واحد، ويوم السبت لم يعمل فإنه لا يستطيع أن يدهن منزلين يوم الأحد، وبالتالي فإن الـ ٨ ساعات يوم السبت والتي لم تستغل هي خسارة. كذلك الوقت الذي يمضي على السيارة في الكراج، كل هذه أمثلة على أن الخدمة مستهلكة.

إضافة إلى ذلك، فالطلب على الخدمة طلب متذبذب Fluctuating demand على مدار السنة، الشهر، الأسبوع، اليوم، حتى بين ساعة وساعة، مثال ذلك خدمات

تأجير السيارات، الخدمات الفندقية، خدمات قص و تزيين الشعر... إلخ، لهذا يقع على عاتق منتج هذه الخدمات توفيرها باستمرار.

يمكن أن يكون هناك استثناء على إهلامية الخدمة وتخزينها، فعلى سبيل المثال، في حالة التأمين الصحي أو التأمين على الحياة -تأمين ما بعد الموت- الخدمة تشتري من قبل الزبون المنتفع، لكنه يحتفظ بها لدى البائع لحين الحاجة لها من قبل الزبون، وهذا الاحتفاظ إلى حد ما يعني تخزينها.

الحقيقة إن إهلامية الخدمة والطلب المتذبذب عليها يخلقان مشاكل لا حصر لها عند إدارة هذه الخدمة من ناحية التخطيط، التسعير، الترويج، وبالتالي يؤثر ذلك على تنفيذها؛ لهذه الأسباب نجد أن العديد من المؤسسات الخدمية طوّرت نفسها أساليب تعامل تحاول من خلالها استغلال الوقت غير المستغل. أما في حالة عدم وجود طلب على خدماتها فينسجم مع طاقاتها الانتاجية. مثال: في حالة تراجع السياحة الخارجية تقوم الفنادق بتطوير أساليب تحفز المواطنين المحليين على استخدام خدماتها، وما نتجناه مؤسسة المواصلات السلكية واللاسلكية من سياسات سعرية تحفز بها المواطنين للاتصال بساعات الليل.

٣- الخدمة لا يمكن فصلها عن مقدمها

عملياً لا يمكن فصل الخدمة عن منتجها، وذلك لأن عملية إنتاج وتسويق الخدمة تتم في الوقت نفسه من الشخص الذي يقدم هذه الخدمة للعميل أو الزبون، ولهذا ومن الناحية التسويقية فإن الاتصال البيعي المباشر يعتبر الوسيلة الممكنة لاستخدامها في توزيع هذه الخدمة، فمثلاً لا يمكن بيع تلك الخدمات عن طريق شخص آخر أو مؤسسة أخرى، مثال ذلك، وكالات سياحة والسفر، وكلاء التأمين المستقلين، سمسرة العقارات، مثل هؤلاء الذين يقدمون خدمات ترويجية تساعد المنتجين على بيع تلك الخدمات.

٤- الخدمة متنوعة في جودتها:

تنوع مستوى الجودة في الخدمة يحدث حتى في حالة المنتج الواحد والخدمة الواحدة، وهذا يعني أن التنوع في الجودة لا يعني فقط من مؤسسة خدمية إلى أخرى للخدمة نفسها. مثال شركة الطيران قد لا تعرض المستوى نفسه من الخدمة لجميع رحلاتها التي تقوم بها، مهني تصليح السيارات قد لا يقدم نفس مستوى الخدمة في جميع الحالات التي ترد إليه، هذا يعني أنه من الصعب قياس جودة الخدمة والحكم عليها، فالذي يدفع مقابل مشاهدة لعبة كرة لا يعرف إن كان سوف يشاهد مباراة مثيرة أو مباراة ضعيفة المستوى، وكذلك الخدمة يصعب التنبؤ بمستوى الجودة الذي سوف تقدمها.

وعليه، فمؤسسات الخدمات مطالبة بالحرص والعناية الشديدين وهي تحاول التخطيط للخدمات عليها أن تحاول للوصول إلى أفضل مستويات الأداء والجودة للخدمات التي تقدمها.

جدول (١)

يوضح خصائص الخدمات بالمقارنة مع السلع الملموسة

السلع	الخدمات
١- ملموسة: مواد اولية، سلع جاهزة، تعتمد قيمتها على الملكية.	١- غير ملموسة: قيمة الخدمة تعتمد على الخبرة من استخدامها.
٢- تخزين: لربط الطلب بالعرض والعكس.	٢- تهلك ويصعب تخزينها.
٣- يمكن فصلها عن منتجها.	٣- لا يمكن فصلها عن مقدمها.
٤- يمكن الحكم على جودتها وقياس هذه الجودة يمكن استخدام نظم الرقابة على الانتاج.	٤- تختلف في جودتها حتى لنفس المنتج ولنفس الخدمة.

القنوات التسويقية والخدمات

يقول فيليب كوتلر "Philip Kotler" إن إحدى الطرق التي يستطيع بها المسوق أن يخلق القيمة لشيء معين هي عن طريق تحقيق الأهداف الاجتماعية (سلعة، خدمة، فكرة، إلخ) التي يعرضها بسهولة للاستهلاك في السوق المستهدف. (٣)

إن العملية الرئيسية التي ساهمت في الوصول لهذا الهدف هي إنشاء القنوات التسويقية أو تأمين توزيع ملائم، والتوزيع كما يفهم بشكل عام: هو التخطيط والتنفيذ والتحكم في الشبكات المؤسسية حتى يكون بالإمكان توفير السلع الاجتماعية للناس.

إن توفير السلعة يتطلب في كثير من الأحيان ليس فقط تقليل المسافة، الزمن، الكلفة التي تفصل بين المستهلكين عن السلعة الاجتماعية، ويمكن أيضاً أن يتعلق بتقليل البعد النفسي كذلك أو إشراكه، مثلاً، ما لم يشعر المستهلكون في استخدام التسهيلات الصحية والمجانية والمخفضة والقريبة منهم، فإن الأمر لا يختلف إذا كانت هذه الخدمات بعيدة مادياً، وفي حين إمكانية توفير الخدمات فإنه يمكن أن تكون أو تبقى غير سهلة المنال بالمعنى النفسي، بالإضافة إلى أن العديد من المؤسسات اللاربحية على اتصال مباشر مع عملائها المتلقين للخدمات، ولكن حتى تحقق استخداماً (٤) مرضياً في حدود ميزانيتها، فإن إدارتها يجب أن تكون معنية دائماً بتطوير الخدمات أو الأسعار أو المستويات، زيادة على ذلك فإن كل المؤسسات بغض النظر عن اتجاهاتها يجب أن تكون معنية لحد ما بخدمات "ما بعد

البيع" إذا أراد مديروها المحافظة على توجيه قدرة المؤسسات على تقديم ما وعدت به.

إن كل المؤسسات يجب أن تنظر في كيفية جعل سلعها متوفرة، وهذا يتطلب قرارات حول عدد ونوع منافذ البيع الواجب استخدامها، وأنواع الوسطاء الذين ستستخدمهم، ومدى اعتماد الموضوع على وكالات التسويق. وحتى فيما يتعلق بالتأثير على قبول الناس للسلعة، فإن التخطيط واجب بشأن نوعية ومكان الموزع لهذه السلعة.

طرق توزيع الخدمات

توضح قناة التوزيع كيفية تسلسل المؤسسات المعنية في نقل الخدمة من المنتج إلى المستهلك. إن التعميم المعتاد الذي يوضع بخصوص توزيع الخدمة هو البيع المباشر، باعتباره الطريقة الأكثر شيوعاً والأقصر طولاً. وبالرغم من أن البيع المباشر هو الشائع في بعض أسواق الخدمات (مثلاً: الخدمات المهنية)، إلا أن كثيراً من قنوات الخدمات تحتوي على وسيط أو أكثر. ومن الخطأ الاعتقاد بأن البيع المباشر هو الطريقة الوحيدة للتوزيع في أسواق الخدمات، فالوسطاء شائعون في تسويق الخدمات، فبعضهم يتحمل مخاطر الملكية، وبعضهم يقوم بأدوار تمكنهم من الحركة المادية (النقل مثلاً). وفي الحقيقة كما يقترح راثميل "Rathmell" (٥) لا يوجد إتساق في الوظائف المنجزة من قبل الوسطاء، وعدم الإتساق هذا يجب أن لا يخفي الحقيقة الأساسية وهي أن المؤسسات التي تؤدي خدمات لها اختيار قناتين رئيسيتين، هذه الخيارات هي الخيارات نفسها لمنتجات السلع المادية وهما:

(٣) Kotler, P. (1972), "A Generic Concept of Marketing", Journal of Marketing, Vol. 36 (April).

(٤) Shapiro, B. (1973), Marketing of Non-Profit, Organization., Harvard Business Review, Vol. 51 (Sep.-Oct.).

(٥) Rathmell, J. (1974), Marketing in the Service Sector, (Winthrop Cambridge).

١. البيع المباشر.

ب. البيع عن طريق الوسيط.

يمكن للمؤسسات أن تستخدم كلا القناتين:

١. البيع المباشر: يمكن أن يكون البيع المباشر الطريقة المختارة لتوزيع الخدمات من خلال العناية باختيار العملاء، أو بسبب التلازم بين المزود والخدمة، ويمكن لمسوق الخدمة أن يستمد مميزات سوقية محددة مثل:

١. المحافظة على التحكم الأفضل، وذلك كي تزود الخدمة أو تنجز، حيث إن فقدان التحكم يمكن أن يكون من سيئات التعامل مع الوسيط.

٢. الحصول على خدمة مميزة يحقق المفاضلة بطريقة أخرى للأسواق الموحدة والمنافسة من خلال الخدمة الشخصية الحقيقية.

٢. الحصول على رد فعل مباشر من الزبائن لاحتياجاتهم المتزايدة، حيث إن هذه الاحتياجات تتغير، وكذلك التعرف على الإدراك الحسي للمنافسين، وعرض السوق.

وللتوضيح، فإن بعض المستشارين في الاستثمار أو المحاسبين يمكن بساطة أن يحصروا عدد الزبائن الذين يتعاملون معهم لتقديم الخدمة الفردية: بعض أصحاب المطاعم الراقية مثلاً يحصرون عدد الحجوزات التي تقبل للمحافظة على خدمتهم الفردية الرفيعة المستوى.

في حين أننا نرى أن البيع المباشر مناسب من حيث التلازم بين الخدمة المزود كما في الخدمات الحقوقية أو أنواع محددة من الخدمات المنزلية.

ومع ذلك فإن مزود الخدمة يمكن أن يواجه مشاكل وصعوبات منها:

١. مشاكل توسع الأعمال والنسخ مع عبء عمل كبير، حيث الخدمات الفردية والشخصية التي يمكن أن تطلب (مثلاً: محامي الدفاع المميزين).

٢. أحياناً البيع المباشر يعني سوقاً جغرافياً محدوداً، تغطية جزئية محدودة، حيث العناصر البشرية الكبيرة للخدمة متشابهة والتكنولوجيا لا يمكن أن تستخدم إلى مدى واسع لسد الثغرة بين منظمة الخدمة وعمالها.

وبالطبع، فإن البيع المباشر يمكن أن ينجز عن طريق ذهاب الزبون إلى مزود الخدمة (مثلاً: الحلاق، السياح يقوموا باستخدام مركز المعلومات)، أو عن طريق ذهاب مزود الخدمة إلى العميل (مثل: البنوك المتحركة، السمكري، خدمات التنظيف)، فكثير من خدمات الأعمال الشخصية تتميز بالقناة المباشرة بين منظمة الخدمة والزبون، فالقنوات المباشرة توجد في حقل خدمات الأعمال الشخصية (مثل: مؤسسات التجميل، ستوديوهات التصوير الضوئي، محلات تصليح الأحذية، وخدمات السكرتارية، وتأجير المياني).

ب. البيع عن طريق الوسيط: أكثر القنوات شيوعاً في الاستعمال من قبل منظمات الخدمة هي القناة التي تعمل بواسطة الوسيط، وتركيب قنوات الخدمة مهم إلى حد كبير، وهي الآن قليلة التعقيد. شكل (٢) يوضح ترتيب القنوات التي تستخدم لتوزيع ما يسمى (الإنتاج النقدي)، إن بعض تشكيلات القنوات الأرقى لتوزيع الإنتاج النقدي برزت لأن منظمات الخدمة تطورت وحصلت على استفادة من المنتجات الجديدة للتغلب على مشاكل التلازم.

إن البطاقة الائتمانية هي إحدى الأمثلة على عملية التمثيل المادي للخدمة المعروضة، فبطاقة الرصيد البنكي (البطاقة الائتمانية) هي تمثيل ملموس لخدمة الرصيد (الدين)، بالرغم من أنها ليست الخدمة نفسها، كذلك فهي تمكن البنوك من

على مشاكل التلازم، واستخدام تاجر التجزئة كوسيط في توزيع الرصيد. فبطاقة ثمان تعمل المستطاع للبنوك لتوسيع أسواقها الجغرافية من خلال المحافظة على بيد العملاء إلى حد بعيد خارج نطاق تجارتهم العاجلة، وفيما بعد تمكن الموقعين الاحتفاظ بقائمة الجرد لرصيد البنك للاستعمال حسب ما يناسبهم.

وهناك كثير من الأشكال الشائعة للوسطاء في أسواق الخدمات مثل (٦):

لوكلاء: وهم شائعون في الأسواق مثل السياحة، وكلاء السفر، الفنادق، تأمين النقل، والتشغيل والخدمات الصناعية والمصارف.

التجار: وهم الوسطاء المدربون على إنجاز وتهيئة الخدمة، والمخولون ببيعها مثل المطاعم، المقاهي،.... الخ.

.. الوسطاء التابعين للمؤسسة: ينشأ هذا النوع في الأسواق حيث يجب أن تكون الخدمة، أو أنها مهينة تقليدياً من قبل الوسطاء مثل سوق الأسهم أو الإعلان.

تجار الجملة: وهم الوسطاء في أسواق تجارة الجملة مثل المحلات التجارية، لمصبغة، خدمات التنظيف.

تجار التجزئة: ومن الأمثلة: ستوديوهات التصوير، محلات تهيئة وتنسيق الزهور، خدمات التنظيف الجاف.

شكل (٢) القنوات البديلة لتوزيع الخدمات النقدية

القنوات	المكاتب المتصل	المكاتب الفرعية	الوكلاء المتخصصين	الوكلاء العامين	تجار التجزئة	الأسواق
مقاصد البنوك	↑	↑		↑		↑
البنوك التجارية	↑	↑		↑		↑
البيوت المالية	↑	↑		↑		↑
جمعيات البناء	↑	↑		↑		↑
تجار الشيكات	↑	↑		↑		↑
الرهونات	↑	↑		↑		↑
البطاقات الائتمانية	↑	↑		↑		↑
الحكومة	↑	↑		↑		↑
سماسرة الأسهم المالية	↑	↑		↑		↑
الودائع الموحدة	↑	↑		↑		↑
التأمين والضمان	↑	↑		↑		↑

(٦) Cowell, D. (1985) "The Marketing of Services" (Heinemann - London).

الموقع - كعنصر أساسي في تسويق الخدمات:

إذا كان الهدف الرئيسي من بناء قناة توزيعية هو تسهيل توفر المورد، فإن عامل الحاسم الذي يقرر فيما إذا كان الهدف الأساسي سيتحقق هو الموقع (المواقع) مختار أو الأشكال المنتجة التي ستتم بها التبادلات العديدة ذات الصلة. كذلك فإن عملية المتعلقة بإيجاد المنفعة المكانية والزمانية هي أكثر أهمية في تسويق خدمات في كلا النوعين من المؤسسات الربحية واللاربحية في تسويق السلع ملموسة. وكما لاحظ راثميل "Rathmell" (٧) فإن عدم القدرة على تخزين أو شحن سلع غير الملموسة، والحاجة لإيجاد تسهيلات الخدمات لمواجهة الطلب المنقطع أو عشوائي عبر الزمن، حيث يقترح إن السعر المدفوع للعديد من الخدمات يعكس صفة أساسية هامة من هذه الاستخدامات في القيمة الاجمالية لمنتج الخدمة. فهذه ملاحظة تتعلق كما هو واضح بتسويق خدمات الهاتف، الطوارئ والإسعافات، تصلحاحات الكهربائية والسيارات، المنامات، خدمات المطار وما إلى ذلك.

هناك العديد من العوامل وراء أهمية الموقع في تسويق الخدمات:

من الخدمات التي لا يتلجم موقعها مع المستهلكين، يمكن أن لا تؤدي على الإطلاق مقارنة مع السلع الملموسة، فمن السهل، ما عدا في حالات الطوارئ أن تؤجل شراء الخدمة، أو إلغاء شرائها، بالإضافة إلى أن الموقع الضعيف لمؤسسة الخدمة يؤدي إلى قرار "إخدم نفسك بنفسك".

توجد في كثير من الأحيان بعض العوائق لتسويق الخدمات مما يجعل الموقع هو العنصر الرئيسي للمزيج التسويقي، فمثلا التنافس في السعر أو الترويج يعتبر لا أخلاقيا في عدد من المهن (مثل الخدمات الطبية، والقضائية)، بالنسبة للخدمات الأخرى يكون هناك إحتكارات منظمة بحيث تحاول كل مؤسسة أن

(٧) Rathmell, (1970), Ibid.

تخدم أكبر عدد ممكن من الزبائن باستثناءات قليلة. وتكون المؤسسات الممولة من القطاع العام هي التي تؤدي خدمات أكبر قطاع من المجتمع.

ورغم أن هذه العوائق يمكن أن تفرض على مؤسسات معينة بحيث لا يمكن أن تختار موقعها بنفسها، فإن عملية القرار الموقعي لمعظم الخدمات لا تحسن أن تكون تماما عكس تنظيم المناطق التجارية واختيار المواقع المحددة بواسطة المؤسسات الربحية، إن الأكثر أهمية في عملية القرار هذه، بغض النظر عن التوجه المؤسسي هو موقع البائع أو الوكيل المتصل مع السوق المهم، وفي الحقيقة، فإن هناك إتجاها بالنسبة لكل الخدمات نحو توزيعها على أكبر عدد ممكن من مناطق سكن المستخدمين لها.

تطبيق مفاهيم القنوات على مؤسسات الخدمات الربحية

أولا: الخدمات المالية: يجب دراسة قنوات توزيع الخدمات البنكية باعتبارها وسيلة يمكن استخدامها لزيادة تعامل الزبائن الحاليين مع البنك، والإستفادة من خدماته بالإضافة إلى كسب عدد أكبر من الزبائن الجدد. ولتصور مثل هذا الأمر يجب على المسوق لخدمات البنك أن يسهل إيصال الخدمة المناسبة للزبائن المناسبين في المكان المناسب وبالسعر المناسب، وبالفعل ما إن يتم تحديد سوق البنوك المميز عن طريق دراسات السوق حتى نجد الإهتمام مركزا على المشاكل في السوق، وبالتالي يمكن تحديد عناصر المزيج التسويقي الذي يناسب الزبائن.

ولقد عرف كتلر "Kotler" (٨) المزيج التسويقي بأنه مجموعة المتغيرات التي يمكن التحكم بها، والتي تستخدمها الشركة لتحقيق هدفها في السوق، وهذه المتغيرات هي: السلعة، السعر، التوزيع، الترويج، وعلى هذا فإن المهمة التسويقية بالنسبة لاختيار موقع فرع من الفروع تبدأ أولا بتحديد السوق الذي يجب أن يمتد

(٨) Kotler, P. (1997), Ibid.

قنوات توزيع الخدمات المصرفية

تقوم البنوك بتوزيع الخدمات المصرفية لإتاحتها للجمهور عن طريق قنوات عدة أو طرق للتوزيع منها (٩)

١. فروع البنك: وتعتبر من أهم قنوات التوزيع للبنك على الإطلاق، حيث يتم من خلالها إتاحة كافة الخدمات المصرفية التي تتطلبها المنطقة وعملائها وخدمتها مصرفياً بالشكل المناسب، وبما أن فروع البنك تكون ثابتة في مواقعها لذلك يجب أن تكون مواقعها مناسبة لخدمة عملاء البنك الحاليين والمرتبين، وعلى هذا الأساس يتم تحديد المنطقة الجغرافية التي يخدمها البنك بشكل ملائم.

٢. بطاقات التسليف (الائتمان): يقوم البنك من خلال هذه الوسيلة بتقديم خدمات التسليف لحاملي هذه البطاقات، فبطاقات التسليف مكنت البنك من التغلب على عامل الموقودية (الثبات) وذلك بتقديم القروض للزبائن في مناطق بعيدة عن البنك، كما أن ذلك أدى إلى زيادة التعامل مع البنك من قبل الزبائن الحاليين بالإضافة إلى كسب زبائن جدد ما كانوا ليتعاملوا مع البنك لولا هذه الخدمة.

٣. خدمات البنك البريدية: باستخدام التسهيلات البريدية (يعتبر البريد كوسيط)، فإن هذه الوسيلة زادت من الاستفادة من خدمات البنك، بالإضافة إلى توسيع المنطقة الجغرافية التي يقوم البنك على خدمتها.

٤. خدمات البنك الآلي: وهي طريقة مبتكرة لتوزيع خدمات البنك التي تم ابتكارها في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال استخدام الكمبيوتر حيث تم استخدام أجهزة كمبيوتر متطورة في مجالات السوبرماركت لتسجيل العمليات التجارية التي تتم في حساب الزبون لدى البنك، وفي الآونة الأخيرة قام بنك (سياتل الوطني) بتطوير الخدمة الآلية المنزلية، وهذه الخدمة تقدم للزبون كومبيوتر

ناط المصرفي إليه، أو المستهدف، وتحديد خصائصه (خصائص جمهور تعاملين). ثم الخطوة الثانية تصميم المزيج التسويقي الذي يكفل تحقيق رغبات السوق، وهذا يعني أيضاً قيام البنك باستخدام مجموعة من العوامل التسويقية متغيرات المتحكم فيها من جانبه لتحقيق الهدف في إطار البيئة التسويقية التي اعل داخلها مجموعة من المتغيرات التي يصعب التحكم فيها مثل مجموعة تغيرات الاقتصادية، مجموعة المتغيرات التكنولوجية، الإتجاهات والمواقف كومية التي يمكن أن تؤثر على هدف وأداء عناصر المزيج التسويقي ومتغيراته. على هذا فإن تغيير المناخ أو البيئة التسويقية غالباً ما يتطلب تغييراً في عناصر زيج التسويقي. وهذا الأمر قد يكون صعباً خاصة في منظمة مثل البنك الذي ب أن يعمل في مدى زمني معين لتطوير مزيج التسويقي، ولذلك فالخطيطة تتاح فرع جديد يجب أن يتم بصورة مسبقة، حيث تحتاج إلى مزيد من الدراسة . اتخاذ قرار إنشائه أو فتحه، كما يجب عمل برنامج دعابة مكثف للفرع الجديد ، أن يبدأ العمل.

إن عناصر المزيج التسويقي المتكاملة تشمل عنصر المكان أو موقع الفروع ي من خلاله يتم إتاحة الخدمة المصرفية للجمهور، ومن ثم فإنه يجب أن يوضع ع في المكان الذي يوجد فيه الجمهور، ومن ثم فإن أكثر المناطق جذبا للبنوك شاء فروعها هي المدن والمناطق الحضرية بصفة عامة حيث التجمع السكاني مراكز النشاط الصناعي والتجاري، أما المناطق الريفية والمعارض التجارية حالات التسلية فيتم استخدام البنوك المتنقلة على سيارات حيث تقوم بزيارة هذه ناطق على فترات متباعدة ومنظمة.

(٩) Meidian, A (1984) "Bank Marketing Management", (Macmillan Publishers Ltd).

متكلم يستطيع الزبون الإتصال الهاتفي مع الكمبيوتر، ثم يعطيه تعليمات للقيام بإحدى الخدمات التالية:

دفع الفواتير عن طريق تحويل الأموال من حساب العميل في البنك إلى حساب المستفيد المطلوب سداد الفواتير له سواء في البنك نفسه، أو في بنك آخر.

حساب مصروف العائلة من خلال تحليل النفقات وتصنيفها تحت عدة بنود.

تخزين السجلات البيئية مثل بوالص التأمين، بطاقات التسليف، أرقام رخص السيارات، ورخص السوق وهكذا.

نظام التوكيلات المصرفية: إن استخدام المحلات التجارية كوكلاء للبنك (مثل البنك البريطاني التعاوني) يعتبر وسيلة فعالة لتوزيع خدمات البنك من خلال الانتشار الجغرافي الواسع لهذه المحلات التجارية (٤٠٠٠ محل في عام ١٩٧٤، ٥٤ فرع عامل للبنك)، فسهولة الحصول على النقد بعد ساعات العمل الرسمية لبنك وسهولة إدارة حسابات الزبائن أعطى البنك حصة كبيرة في سوق البنوك. (١٠)

خدمات البنك المتنقل: استخدمت هذه الطريقة حديثاً في توزيع الخدمات البنكية لتقديم التسهيلات الائتمانية المحدودة حيث يلجأ البنك باستخدام وسائط نقل خاصة به للوصول إلى المناطق النائية أو البعيدة جغرافياً عن المركز الرئيسي، والتي لا تستطيع فيها أن تقوم بإنشاء فرع ثابت يخدم تلك المناطق بصورة دائمة نظراً لصغر حجم السكان.

كما أن البنوك تستعين بهذه الطريقة في حالة قيام معارض تجارية لفترة مؤقتة.

ثانياً: خدمات السكن المؤقت (الفنادق، الشقق المفروشة):

إن القنوات التسويقية المصاحبة لصناعة الإسكان المؤقت (الفنادق، الشقق المفروشة).... أصبحت معقدة ومتطورة بشكل متزايد (١١). إن القنوات المباشرة للتوزيع بين الفنادق وغيرها من عمليات الإسكان المؤقت لعملائهم معنية بشكل أساسي بوظيفة المبيعات، وهذا يعني أن رجال المبيعات في الفندق يركزون على:

١. المحافظة على اتصال المبيعات مع القنوات المتوسطة مثل وكلاء السياحة وشركات النقل.

٢. المحافظة على اتصال المبيعات مع القنوات المتوسطة مثل وكلاء السياحة وشركات النقل.

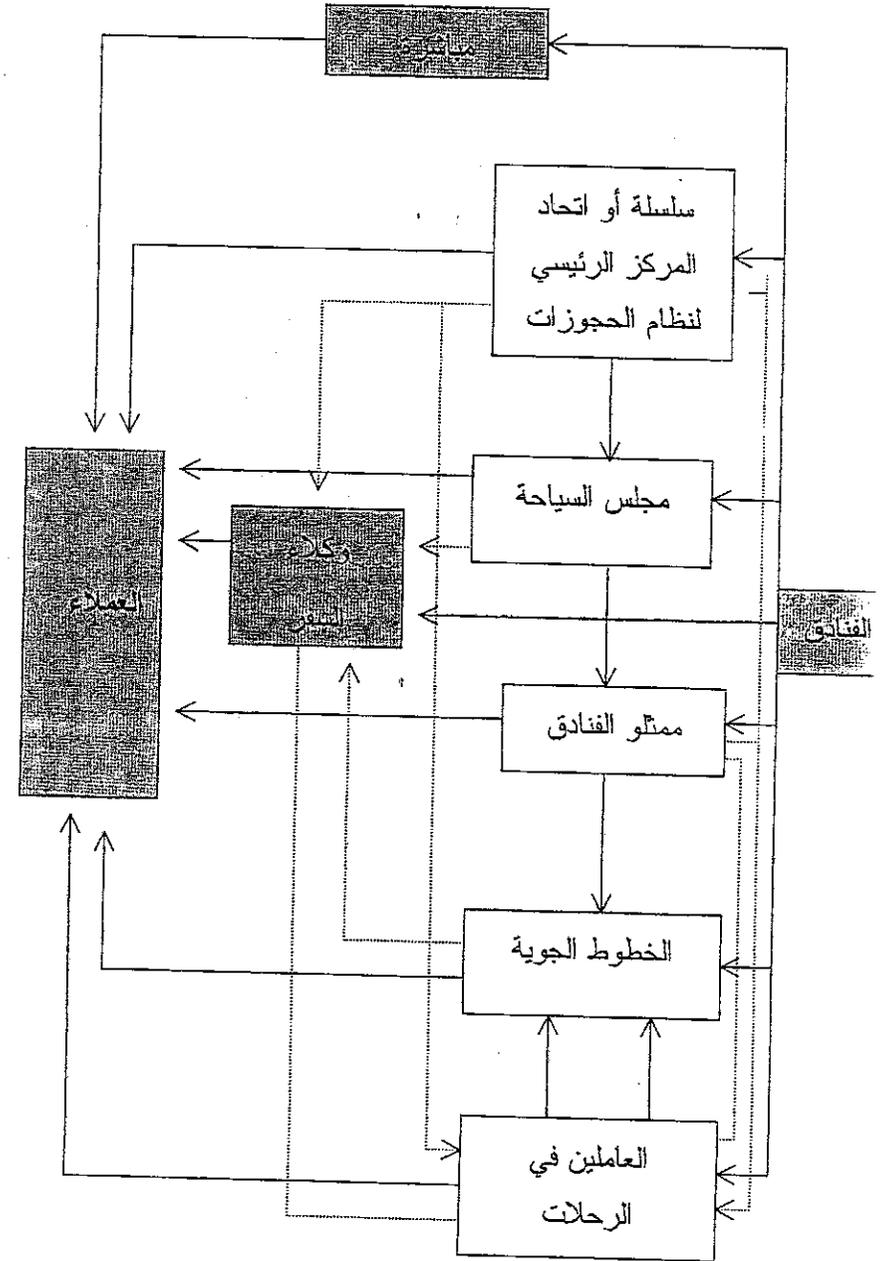
٣. اتباع السبل الممهدة بموارد أخرى.

إن القنوات غير المباشرة (الوسطاء) مع ذلك هي أكثر أهمية لمزودي السكن المؤقت أكثر من القنوات المباشرة وفيما يلي جزء من سلسلة الوسطاء الذين يشتركون في تقديم الخدمة الفندقية.

(١١) Louis, W. Stern & Others, (1989), Ibid.

(١٠) Cowell, (1985), Ibid.

شكل (٣) قنوات خدمة الفنادق



الأمثلة التالية تتضمن ما يلي:

١. وكلاء السفر: فوكلاء السفر يمكن أن يوقعوا عقدا مع الفندق نيابة عن الزبائن، وهؤلاء الوسطاء يمكن أن يحجزوا أجنحة كاملة أو مجموعة من الغرف، أو يتصرفون كوكلاء للفنادق (مثلا المكاتب السياحية).
٢. العاملين في الرحلات: وهؤلاء يقومون بحجز غرف من خلال تجار التجزئة (مثل وكلاء السفر) أو مباشرة للجمهور.
٣. ممثلي الفنادق: وهؤلاء يعملون كوكلاء حجز لعدد من الفنادق، وعادة الفنادق ليست منافسة مثل (المنتجات).
٤. شركات الطيران: فكثير من مجموعات الفنادق الآن تتدمج مع خطوط جوية لتهيئة خدمة شاملة، والدمج يمكن أن يشمل الملكية أو علاقة وثيقة بالعمل.
٥. مجلس السياحة: وهو يمكن أن يعمل كوكيل حجز للفنادق.
٦. نظام الحجز المركزي: يساعد في تسويق ونشر المعلومات للمستهلكين الميسورين وتقبل الحجوزات.

وبالإضافة إلى ما ذكر، فإن الفنادق نفسها يمكن أن تعمل كوسيط لبيع خدمات أخرى مثل تأجير السيارات، الأدلاء السياحيين، مقاعد في المسرح، والحفلات الموسيقية.

ثالثا: خدمات التأمين

إن البيع المباشر لخدمات التأمين هو الشائع، غير أنها يمكن أن تباع من خلال الوكلاء التجاريين، السماسرة أو بعض الشركات التجارية؛ مثل الجمعيات التعاونية حيث يمكن أن يكون لها شركات تأمين، وهناك منافذ أخرى؛ مثل الوكلاء

تطبيق مفاهيم القنوات على المؤسسات الأرباحية والمؤسسات العامة

أولاً: خدمات الرعاية الصحية: يمكن فصل أربعة نماذج لتقديم خدمات الرعاية الصحية على الرغم من وجود نماذج غيرها (١٢)

١. التركيب الأول: النموذج الأفقي غير المتكامل The Flat, Nonintegrated Structure، وهو شكل الخدمات الخاصة السائدة حالياً، حيث تقدم الخدمات من كل مستشفى، طبيب، أو أي مركز صحي مباشر إلى المتلقين لهذه الخدمات مقابل دفعهم للتكاليف، ولا تبذل مثل هذه المؤسسات أي جهد للتكامل، وأي جهد مبذول قد يكون بسبب ضغط السوق والعملاء.

٢. التركيب الثاني: المتكامل عمودياً: "Vertically Integrated Structure" حيث تتجمع الخدمات الصحية لتشكّل مؤسسة صحية متكاملة وشاملة تقدم كل الخدمات الصحية اللازمة ضمن مؤسسة واحدة. ويتحقق التعاون والربط بين الفعاليات من خلال أسلوب تحكم داخلي، وتقبل الأجور من المتلقين للخدمة على أساس متساو، وكل مستهلك ينتمي فقط إلى مجموعة واحدة.

٣. التركيب الثالث: ويتحقق التعاون فيه بواسطة التحكم الذي يتم من واحد من المراكز الصحية أو وسيط، وفي هذا التركيب غير المتكامل يؤدي العملاء مدفوعات سنوية متساوية للمنسق إختيارياً - فهي عند ذلك مسؤولة المركز المنسق ووسيط، فرد متخصص أو مجموعة طبيب أطفال أو مجموعة أو عيادة عامة أو مستشفى - لشراء خدمات اختصاصية من مزودين آخرين أو يتولون إنجازها داخلياً.

تجولين الذين قد يقومون بهذه المهمة إلى عدد من الشركات كجزء من خدماتهم أجنبية المتنقلة للعملاء.

فالسماسة عادة يخدمون عدداً من شركات التأمين، وكذلك يعتبرون وسطاء ميين في قنوات التأمين وآلات البيع التي تستعمل على نحو متزايد لبيع خدمات أمين (مثلاً في المطارات) وتأمين المجموعات السياحية (مثل بوبا Bupa) شائعة كثير من عروض الأعمال، كذلك وكيل التأمين يمكن أن يكتب بوليصة تأمين مجموعة بإدارة صاحب العمل لتغطية العاملين (مثلاً التأمين ضد حوادث العمل).

وفي مجال تطوير استراتيجية القناة في حقل التأمين فإنه يقترح الإجابة على سئلة التالية:

إذا كان باستطاعتنا بدء حياة جديدة، فما نوع نظام التوزيع الذي سينسجم مع أهدافنا السوقية؟ كيف يمكن مقارنة القناة المثالية بما لدينا حالياً؟

هل قمنا بتحليل أنواع الوسطاء الذين نستخدمهم وإيجازهم النسبي؟

ماذا يتوقع الوسطاء منا؟

هل تمت مقارنة نظام السمسرة لدينا مع نظام منافسينا؟

هل نستعمل رقابة الميزانية لمراقبة أداء قنواتنا للتوزيع؟

هل نتخذ خطوات لخلق ولاء الزبائن؟

هل نخصص أموال كافية نحو التدريب وتنمية قواتنا التوزيعية وموظفيها؟

هل نعتمد على نظام اتصال فعال ومناسب مع موزعينا؟

(١٢) Louis, W. Stern, & Others (1989), Ibid.

المستهلكين، حيث إن المستهلكين الأغنياء يمكن أن يكونوا قادرين على التعامل مع النظام بسهولة في حين يفشل الفقراء في ذلك.

◆ يرجح أن يتعامل النظام المتكامل عموديا مع الموارد الصحية المتوفرة بصورة أكثر كفاءة وفاعلية، كما أنه يعطي أيضا الأساس للعناية المتساوية لكل الناس.

◆ تعطي التركيبات غير المتكاملة عموديا أرضية متوسطة تتعلق بصفات طرفي الإختيار المتعددة، وتتطور فرص اختيار المستهلك، ولكن أيضا يرجح وجود احتمالات لبعض التمييز في استخدام المورد، إن كلا النظامين غير المتكاملين عموديا يعطيان أيضا فرصة قصوى لدخول أنواع جديدة من التركيبات مما يؤدي إلى تشجيع وحفز الابتكار. ويجب أن يدرك في تحليل أية خدمات صحية، ضمنا أو علنيا، أهمية التدبير الفعال للتبادل المؤسسي في تنظيم أنظمة تقديم الرعاية الصحية.

ثانيا: خدمات إعادة الإستهلاك: إن إعادة استخدام بعض المواد المستهلكة أو التالفة هو موضوع مهم خلال العقد الماضي بسبب زيادة الوعي للمحافظة على البيئة. ورغم أن المشكلة لا تحل بطريقة سهلة، لأن عملية التجميع تتطلب من الجهد والوقت الشيء الكثير فقد جرى استخدام وسائل توزيع تقليدية في إعادة استخدام بعض المواد مثل الزجاجات الفارغة للعصير والمياه الغازية وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية وقبلها. ومع ذلك فقد خف استخدام الزجاجات المرتجعة إلى أقل من ٥٠% هذه الأيام. لقد بدأ استعمال الزجاجات غير المرتجعة منذ عام ١٩٤٨ ولكن هذه الطريقة زادت من سعر العبوات حيث جرى نقل الزيادة إلى المستهلك، وكانت استجابة المستهلك تتمثل في رغبته في

التركيب الرابع: وهو العمودي غير المتكامل، ويتميز بوجود أشكال متعددة من التعاون، وحسب ما يقول بوكلين وكارمان "Bucklin and Carman": "يقدم الدعم المالي العام وخدمات التأمين من خلال مؤسسة لا ربحية لمجموعة صحية متكاملة. ويمكن أن ينتمي المزودون (الأفراد) بالمثل إلى المؤسسة التي يمكن أن تعوضهم عن الرسوم التي دفعوها. ويمكن للمؤسسة أيضا أن تطور أساليبها الخاصة بها، مثل مقابلة الزملاء للتحكم باستخدام المزودين وأجورهم عن الخدمة، وكل المستهلكين المتلقين في منطقة ما كقرية مثلا يمكن أن يكونوا أعضاء في المؤسسة." (١٣)

ولقد اعتمد بوكلين وكارمان في تحليلهم لهذه التركيبات على نظرية بوكلين تيب القنوات والتي نظمت استنتاجاتها الأساسية بلغة نواتج وتكاليف الخدمة، أنت أهم استنتاجاتهم ما يلي:

يبدو أن بحث المستهلك عن المعلومات والحاجة لتسويق البيع هما أكثر شيء يلاحظ لدى التركيب الأفقي غير المتكامل وتكون هذه الحالات في أقلها في التركيب المتكامل عموديا.

إن النوع الأفقي غير المتكامل يبدو أكثر إرضاء لحاجات المستهلك بلغة توفير التسهيلات وهو نوع يسمح للمستهلك لاختيار الخدمة الصحية التي يراها ملائمة لحاجاته.

إن التركيب الأفقي غير المتكامل يرجح أن يكون هو النوع الذي يسبب ضياعا أكبر للموارد، أقل كفاءة، ويقدم أكبر درجة من التمييز بين مجموعات

(١٣) Bucklin L. & Carman, J. (1974) "Vertical Market Structure Theory & Health Care Delivery System" in Jagdish, N & Wright, L. (eds.) "Marketing Analysis for Societal Problems (Univ. of Illinois: Urbana) PP. 7-39.

الانتفاع من هذا التطور مقابل دفعه مبلغا أعلى، وهكذا فإن مشكلة إعادة الاستخدام قد تعددت. (١٤)

وإذا كانت إعادة الاستخدام ستكون على النفايات فإن من الواجب إيجاد الوسائل لإعادة هذه النفايات إلى المصانع لاستخدام أكثر، ولكن مفاهيم بويق يجب أن تعكس، لأنه وخاصة في حالة المياه الغازية والشراب فإن المستهلك هو منتج المواد المستهلكة التي يجب أن يعاد استخدامها. وهكذا فإن المستهلك يصبح الصلة الأولى لقناة توزيع إعادة الاستخدام بدلا من الأخير. إن دورة المواد المستهلكة هي لذلك بشكل أساسي عملية "توزيع عكسي".

إن قناة الاتجاه العكسي تعيد النفايات القابلة لإعادة الاستخدام من المستهلك المنتج. "إن التوزيع العكسي، مفهوما، هو متماثل مع قناة التوزيع التقليدية، حيث يملك المستهلك منتجا يريد بيعه، وجوهريا، هو يمثل دور المنتج كمصنع يبيع جادا جديدا. إن دور المستهلك (البائع) هو توزيع موارده التالفة على السوق الذي يلب منتجه". ومع ذلك لا يعتبر المستهلك نفسه منتجا للمواد التالفة؛ إنه لا يخطط بويق إنتاجه، وعندما لا يكون المنتج واعيا لحقيقة أنه منتج، فإن المشكلة تصبح

تعددت حتى الآن العديد من قنوات إعادة الدورة للمواد وجود الوسيط، لم يكن الرجل الوسيط مجموعة تطوعية. إن حقيقة عدم وجود رجال وسطاء في القنوات الراجعة بين المنتج والمستهلك للمواد أو المنتجات التالفة هو شيء جدي. إنها تسبب للمنتج (المستهلك) عددا من المتاعب، أولها في الأهمية هو تجميع المواد المستهلكة لديه دون القدرة على تخزينها، وكذلك غياب وسائل النقل عندما مع كمية كبيرة من التوالف.

(١٤) Zikmand, W. & Stanton, W. (1971) "Recycling Solid Wastes: A Channel Distribution Problem", Journal of Marketing, Vol. 33, (July).

ومن جهة أخرى في موضوع إعادة دورة القمامة تعطى أنظمة جمع القمامة العامة والخاصة مهام الجمع والتخزين. حيث يمكن أن يكون مشتري القمامة مصنع طاقة، شركة معادن، شركة تسميد، الخ، إن هذه القناة مناسبة لليبوت الفردية، ومع ذلك فإن جمع القمامة بوكالات الجمع الأساسية يمكن أن لا يكون الجواب النهائي لمشكلة إعادة الدورة، فحتاج القمامة إلى التخزين ومن ثم تنقل إلى مراكز تخزين للنقل النهائي إلى مراكز إعادة الدورة، وإن معظم البلديات لا ترغب في تحمل النفقات المصاحبة لهذه المهمات.

فإذا أريد أن تصبح عملية التوزيع العكسية حقيقية، فإن من الواجب حفرز المستهلك الأخير لبدء المد العكسي. بالإضافة إلى أنه يجب إيجاد جو من التعاون بين الطرفين. إن عائق قيام التعاون هو الإفتقار إلى الربح. ولهذا فإن هناك وسائل من أجل تشجيع تجميع هذه المواد عن طريق إنشاء مراكز تجميع ودفع مبالغ معينة لكل وحدة وزن كيلو غرام مثلا، وكذلك إجراء تعديلات أولية على المواد من تصنيف وكبس وشن.

ثالثا: خدمات التحكم بالسكان (تحديد النسل) وتنظيم الأسرة (تنظيم النسل):

إن قضية التحديد والتنظيم كانت ولا تزال مثار مناقشات حادة واجتهادات مختلفة، ومفهوم تحديد النسل يعني إنجاب طفل واحد أو اثنين ثم الإمتناع كليا عن الإنجاب بالعزل أو باستعمال وسائل صناعية معروفة وتحديد النسل يتناقض وأهداف الشريعة الإسلامية، بينما التنظيم معناه إحداث فترة ما بين الحمل والذي يليه ويكون لأسباب صحية أو إقتصادية أو إجتماعية ورضى وموافقة الزوجين.

ويمكن ملاحظة خدمات التحكم وضبط توزيع المواليد في الولايات المتحدة من خلال تنوع هذه الوسائل مثل الإجهاض، والعقم، والحبوب، وما إلى ذلك، وهذه الخدمات يمكن تقديمها بواسطة العيادات الحكومية أو الخاصة، وإذا كان الواحد

بما بتطوير توزيع خدمات تنظيم النسل، فإن عليه التركيز على وسائل إزالة عواجز النفسية والتكاليف المادية التي تفصل بين هذه الوسائل وبين الجمهور.

فقد كان الأطباء الاختصاصيين في البداية مترددين في بدء موضوع تنظيم أسرة مع عملائهم من المرضى، ومن المفروض أنهم يمكن أن يكونوا أكثر تباطؤا ، يصبحوا وكلاء نشيطين في تقديم مثل هذه الخدمات. إن من المتوقع أنه إذا كان على المجموعة أن تفترض دورا أكثر فعالية فهناك خطوتان يجب اتخاذهما: يجب أن يكون البرنامج مريحا للأطباء.

يجب أن تكون مبادئ مهنة الطب مؤيدة لمثل هذه النشاطات.

وتعتبر مساهمة الطبيب كمشارك فعال في هذه النشاطات سيكون دعما يرا لعملية تنظيم النسل. ولكن كما قلنا فإن وصول معظم الطبقة الفقيرة إلى خدمات الطبية من كافة الأنواع كان محدودا؛ لذلك فإن أي جهد يكون دون جدوى دام الأمر كذلك.

وهناك مدخل لحل مسألة وصول الجماهير الفقيرة إلى العيادات الطبية وهو يسمى نموذج لويزيانا Model-Louisiana، وقد كان ناجحا في تطوير اختيار قع العيادة الصحية وتقرير مستوى الخدمة، ورغم أن الاعتماد الكبير على بيادات لتزويد سبل تنظيم النسل يمكن أن يكون وظيفيا وفعالا ففي أقسام من لايات المتحدة، فإنه ليس دائما في البلدان تحت التطور، وكما يشير فيرلي وليفيت Farely and Leavitt (١٥) : ".... فإن الاعتماد التام على العيادات أمر قابل ساؤل، خاصة عندما يعتبر المرء السعر المرتفع لكل زيادة، وانخفاض معدل ادة الزيادة التي يحققونها". حيث تساهم الكثير من المسائل في هذه الحالة:

- إن الخدمات الطبية، وخاصة للموظفين مكلفة وبشكل عام قليلة الموارد.
- إن الروتين يمكن أن يكون فعالا بسبب أنظمة التحكم المعقدة.
- إن الأنظمة الطبية يمكن أن تتحاز إلى تأكيد البرنامج واستثناء (الأنواع غير الطبية من منع الحمل).
- كشبكة توزيع، تتجه العيادات لأن تكون ضئيلة التوزيع.... (أيضا إن زيارة للعيادة تستغرق وقتا في الإنتظار).

وفي كل من الاقتصاديات المتطورة وتحت التطوير، فإن التوزيع التجاري للوسائل غير الطبية، يبدو أنه يقدم أكبر إمكانية للتوسع السريع في عدد وسائل تنظيم الولادة.

وفي معظم البلدان تجد هناك وسائل نشطة للتوزيع تصل إلى أقصى حدود البلاد، وفي هذا تحل مشكلة العيادات وكذلك يمكن استخدام البريد في بعض البلدان. وبالتأكيد لو أن وسائل منع الحمل الكيماوية وغيرها من النشرات وزعت بشكل تجاري مثل الأغذية وغيرها، فإنها ستكون أسرع انتشارا.

وقد اعتمدت حكومة الولايات المتحدة أخيرا العمل مع موزعي التجزئة

التاليين:

١. العيادات الصحية.
٢. الحلاقين (الصالونات).
٣. الموظفين الإجتماعيون.
٤. مخازن التجزئة.
٥. آلات البيع الأتوماتيكية.

(١٥) Farely, J. & Leavitt, H. (1971) "Marketing and Population Problems", Journal of Marketing. Vol. 35, (July).

الفصل الرابع قنوات التسويق الدولية

- تمهيد.
- أشكال الدخول إلى الأسواق الخارجية.
- تصميم استراتيجية التسويق الدولية.
- قنوات التسويق الدولية.
- الهيكل والرقابة على قنوات التسويق الدولية.
- إدارة التوزيع المادي الدولي.

إن العامل الأساسي من استخدام القنوات التجارية التقليدية في توزيع وسائل حمل والتنظيم الأسري يعود إلى أن قطاعا كبيرا من السكان يوجد لديهم جز نفسي يمنعهم من التعامل مع القنوات الطبية والوكالات العامة.

إن هناك تماثلا قريبا بين تسويق خدمات تنظيم النسل وتسويق المنتجات "مادية"، لأن أكثر هذه الوسائل هي سلع ملموسة، في حين يوجد هناك وسائل غير موسة (مثل الإرشاد) لتنظيم النسل (أي للدعاية له)، فإن هذه البلاد تحتاج إلى سير الوصول إلى الأدوات نفسها.