

## مقدمة:

يعد التوزيع وقوى البيع من اهم الركائز الاساسية لنجاح المؤسسة الاقتصادية، كما يعد من اهم عناصر المزيج التسويقي لاي مؤسسة فلا يمكن الاستغناء عنه، وهو الذي يضمن للمؤسسة البقاء في السوق ومواجهة المنافسة، وضمان استمراريتهما والتوسع ، وهذا يتجلى اصلا لما ننظر الى الاستراتيجية التوزيعية، وهذا ما وضحه بورتر في بحثه حول الميزة التنافسية متكلمنا عن التوزيع، فيقول يعد هذا الاخير (التوزيع وقوة البيع) من احدى الحواجز العشر التي يتوجب على المؤسسة اجتيازها لنجاح منتجها في السوق وبلوغ الاهداف المنشودة ومواجهة المنافسة، وذلك يجعل لمنتجاتها (سلعة، خدمة) ممرات او قنوات توزيعية تقبل بطرح منتجها في السوق، وبدون هذا العنصر فلا يمكن لها النجاح.

كما تتضح اهميته اكثر من خلال الميزانية او التكلفة المعتبرة المخصصة لهذا العنصر فهو ياخذ نسبة كبيرة تصل من 30% حتى 50% من سعر البيع، كل هذه النقاط وغيرها سنعالجها في هذا الموضوع، حتى نوضح اكثر للطلبة مدى اهمية هذا العنصر، ولعل من اهم هته النقاط، وظائف التوزيع، واهدافه، وطرق قياس كفاءته ومكوناته، وادارة المبيعات ، وطرق وخطوات تصميم لقناة التوزيع والاستراتيجية والخطة البيعية، وسندرس الاتجاهات الحديثة للتوزيع، وسبل نجاحها في ظل التطور التكنولوجي وتوسع في مجال استخدام الانترنت والهاتف النقال والبرامج البيعية التي تحمل تقنيات متقدمة والتي من خلالها يمكن ان تسهل على المؤسسة انجاح العملية البيعية واتمام الصفقة بنجاح بدون اللجوء الى الدراسة او مكتب دراسات وبالتالي ربح الوقت، وهذا مايسهل على المؤسسة والمستهلك الى تحقيق اهدافهما في اقل فترة زمنية ممكنة وحتى في المكان المناسب، بما في ذلك السوق الافتراضية، وهذا ما اخذ اهتمام كبير من قبل المنافسين للسيطرة على السوق والحصول على اكر حصص سوقية اكبر، وعليه فالكثير من المؤسسات الاقتصادية الناشئة والصغيرة من خلال تواجدها مع التطورات الحديثة للتوزيع وقوة البيع استطاعت في ظرف وجيز ان توسع من نشاطها عبر عدة اسواق اخرى، وان تزيد من رقم اعمالها لتتفوق على المؤسسات التي كانت موجودة قبلها، وبالتالي الاهتمام بالتوزيع وقوة البيع يعد سر نجاح الكثير من المؤسسات الاقتصادية.

## ماهية التوزيع وأبعاده:

سنتناول في هذا العنصر تقديم المفهوم الحديث للتوزيع الذي وسع من مجاله الى حد ان وصل بشكل كبير الى سياسة الترويج من خلال عملياته الاتصالية المباشرة وغير المباشرة، والرسائل التي يحملها عبر قنواته التوزيعية واللوجستية، الشبكات الهجينة التي يصبو من خلالها الى كسب زبائنه والتواصل معهم من خلال تحقيق عامل الرضا والولاء للمؤسسة، ثم نتناول فيما بعد ابعاد التوزيع وذلك بدراسة وظائفه المادية والعنوية والتي تعد بمثابة قلب العملية التوزيعية، فهي من بين الخطوات الاساسية لتصميم واختيار النظام التوزيعي الفعال للمؤسسة، وانواعه وطول العملية التوزيعية والتي بحد ذاتها تمثل القنوات التوزيعية المتاحة امام المؤسسة.

## مفهوم التوزيع:

يقصد بالتوزيع هو الطريق الذي تسلكه السلعة او الخدمة للانتقال من موقع الانتاج الى موقع الاستهلاك من خلال قناة او بصيغة معينة او نموذج توزيعي معين، الذي يتشكل من وسطاء من نفس الفرع مثلا البيع من طرف المصدر او من المتاجر الكبرى، متاجر التجزأة، او مايسمى بقنوات التوزيع<sup>1</sup>.

وهذا الطريق قد يكون طويل او قصير حسب طبيعة المنتج، وحسب الاهداف التوزيعية المحددة من طرف المؤسسة والامكانيات المادية والمالية لها، وبحسب البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، فقد تكون بيئة عادية او قد تكون بيئة الكترونية، وهذه الاخيرة تتطلب وسطاء الكترونيون او افتراضيون. ليلائم المجتمع الافتراضي.

وتعرف قناة التوزيع على انها مجموعة مترابطة من الوسطاء الذين يتولون القيام بالانشطة المتضمنة تحريك السلعة من مكان انتاجها الى مكان استهلاكها او استعمالها وعن طريقهم يتم خلق المنافع الزمانية والمكانية والحيازية للسلعة<sup>2</sup>.

ومن هنا يتضح لنا بان مفهوم التوزيع له اهمية كبيرة في التسويق والمؤسسة وذلك لعدة اعتبارات اهمها:

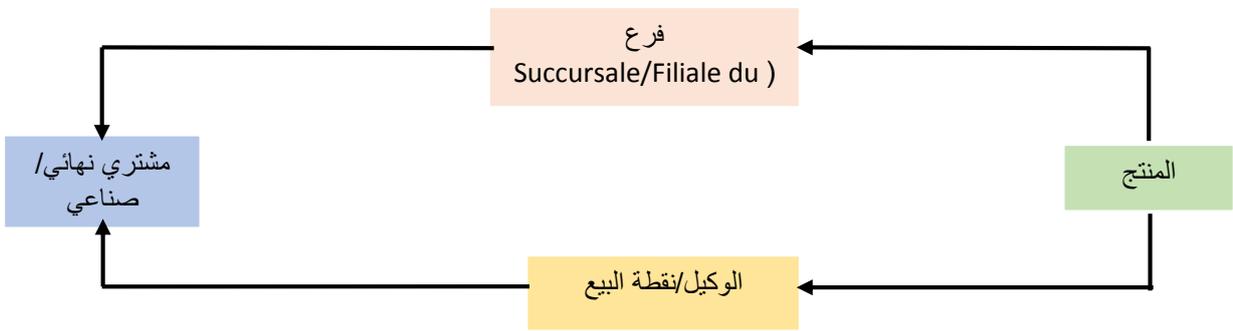
- يعد عنصر هام من عناصر المزيج التسويقي،

<sup>1</sup> طلعت أسعد عيد الحميد، "التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيق المتخذة للإعلان"، الطبعة 1، مصر 1999، ص 428.

<sup>2</sup> ناجي معلا، رائق توفيق، "أصول التسويق"، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، الطبعة 1، 2002، ص 230.

- يعمل على ضمان استمرارية تدفق المنتجات من المنتج الى المستهلك او المستعمل،
- يوفر المنتجات في الوقت والمكان المناسبين،
- يتم ذلك عبر منافذ او قنوات توزيعية.

الشكل رقم (1): عملية التوزيع المتنقلة.



**Source:** Lendrevie *et al.*, « **MERCATOR: Théorie et nouvelles pratiques du marketing** », 9 édition , *DUNOD*, Paris, 2009, p. 372.

يتضح لنا من هذا الشكل بأنه هناك وظائف كبيرة للتوزيع في نمط التنظيم، وهذا ما سنتطرق اليه في النقطة

المالية.

### **وظائف التوزيع:**

يقوم التوزيع بوظائف جد مهمة والتي تصب في مجملها في تحريك المنتج من المنتجين إلى المستهلكين،

وتتمثل هذه الوظائف فيما يلي:

1. البحث: ويتمثل في جمع المعلومات الضرورية للتخطيط وتسهيل التبادل.
2. الترويج: تطوير وبث برامج ترويجية حول السلع والخدمات.
3. الاتصال: البحث عن المشتريين المحتملين والاتصال بهم.

4. الملائمة: اي تشكيل السلعة او الخدمة بطريقة تناسب متطلبات المشتري والتي تشمل انشطة عدة مثل: التجميع، التغليف، التصنيف، والتدريج بما يتناسب مع حاجات المستهلكين.
5. التفاوض: وهو النشاط الذي يؤدي الى اتفاق حول شروط الصفقة كالسعر، ونقل ملكية السلعة من البائع الى المشتري.
6. التوزيع المادي: والذي يتمثل في نقل وتخزين السلع.
7. التمويين والائتمان: الحصول على الاموال من اجل تمويل عمليات القناة.

وقد حدد خبراء التسويق وعلى رأسهم فيليب كوتلر وارمسترينغ سبع وظائف اساسية للتوزيع نستطيع ان نجتمعها في فرعين رئيسيين: التوزيع المادي والخدماتي (معنوي)<sup>3</sup>.

### 1) التوزيع المادي: وهو بدوره ندرج ضمنه اربع وظائف اساسية

1.1 وظيفة النقل وتعبئة المنتج: وهنا يتضح لنا انه في الحقيقة لا يمكن للمصنع او المنتج ان يتوسط لكل زبون او طلبية للمستهلك الذي هو في بحث عنها.

وبالتالي من غير الممكن ان يكون للمستهلك كذلك التنقل الى غاية مكان الصنع للحصول على منتجه، لذلك هنا تظهر وظيفة النقل، والتي هي مسؤولة على هاته المهمة، فهي تضم اي عملية لوجيستية التي تسمح بتعبئة المنتج ونقله الى مكان التخزين او التوزيع بالتجزئة.

2.1 وظيفة التجميع: يقوم بها خاصة الوسطاء، وتعد وظيفة جد هامة في التوزيع بالمقابل لما يقوم المنتجون بتجميع الطلب لهذا الاخير، ومع مرور الوقت تهتم بخدمة كل زبون في السوق، ويتوجب على الوسطاء ان لا يهتموا فقط بتجار الجملة او تجار التجزئة بالرغم ما فيه من امتيازات، الا انه قد يمكن المنتجين من فقدان الاتصال المباشر مع الزبائن النهائيين<sup>4</sup>.

3.1 الوظيفة التشكيلية او التصنيف: تقوم بوضع المنتج في اصناف بيع تكون وفق عروض بيعية معينة في السوق، اي ماهي المنتجات والخدمات التي يمكن طرحها في نقاط بيع حقيقية موجهة الى المشتري النهائيين؟

<sup>3</sup> LENDREVIE *et al.*, *Ibid.*, p 372.

<sup>4</sup> Philip Kotler *et al.*, "MARKETING MANAGEMENT", 13<sup>e</sup> edition, Pearson Education, France, 2009, p530

اي ان الموزعون ينتهجون سياسات تصنيفية حسب طبيعة المنتج ووفق خطوط انتاجية وتقنيات متاجرة،  
(مع اعطاء اهمية كبيرة لعرض المنتج في مكان البيع).

**4.1 وظيفة التخزين:** ويقصد هنا ان تكون المنتجات متوفرة بالكمية المتاحة (الملائمة) والوقت المناسب لسد حاجات المستهلك، فالتخزين يظهر دوره على عدة مستويات في العملية التوزيعية، فيوفر المنتج ويقدر الفترة الزمنية لتواجد المنتج على ساحة الطلب، كما يلعب الوسيط دور رئيسي هنا في العملية الاقتصادية.

لذلك هنالك من يراها بانها عملية تمكن من تصحيح الاختلافات الزمنية بين فترات الانتاج وفترات الاستهلاك، حيث يتمكن المستهلك من استهلاك السلع التي يحتاجها في الاوقات والاماكن المناسبة<sup>5</sup>.

## 2 التوزيع المعنوي (الخدمي): ويقتصر الامر على المصالح المالية ومصالح الزبائن والاتصال.

**1.2 الوظيفة المالية:** وتكون منذ انطلاق العملية التوزيعية من المنتج الى المشتريين عبر الوسطاء، وما يمكن ان تحمله من مخاطر تجارية، فهنا يتوجب على المنتجين ان ينتبهوا لهاته المرحلة من خلال الحفاظ على الاستمرارية التمويلية لهاته العملية التوزيعية لانها جد مهمة كذلك، وقد تأخذ عدة انعكاسات او تقلبات من طرف المستهلكين النهائيين، لذلك لا بد ان يكون تحليل دقيق لكل القرارات المتخذة من طرف المنتجين والموزعين.

**2.2 مصلحة الزبائن ومصلحة مابعد البيع:** وتمثل مثلا في الارشادات والتحويل، والتموقع، خدمات الصيانة، الضمان.....الخ.

**3.2 وظيفة الاتصال:** تشير الدراسات الى ان الانسان العادي المتفاعل مع مفردات الحياة اليومية بصيغتها التقليدية، يتلقى او يجري مابقارب من 1600 عملية اتصال في اليوم الواحد، وبافتراض ان الانسان يقضي في الغالب 8 ساعات يومية، فهذا يعني انه يجري في الساعة الواحدة مايقرب 100 عملية اتصال ، ونظرا لاهمية هاته الوظيفة في الحياة البشرية<sup>6</sup>، نؤكد ان التوزيع بدوره يؤدي هاته الوظيفة، فهو قناة اتصال التي تحتل اولى مكانة فالصاق السعر (اظهار السعر)، والمعلومات المتعلقة بالمنتج والاشهار والتعريف بمكان البيع، التحفيزات البيعية في المتاجر، والاتصال بالسوق النهائي....الخ، لذلك الموزعون يعطون قاعدة بيانات تجارية حول طبيعة وحجم المعاملات من طرف العديد

<sup>5</sup> نصيب رجم، "إدارة أنظمة التوزيع تطبيقات ودراسة حالة"، دار العلوم للنشر، عنابة، الجزائر، 2006، ص53.

<sup>6</sup> بوعلام بن زخروفة، "دور بحوث التسويق في سد الفجوة الاتصالية بين المنتج والمستهلك (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس)"، مجلة الباحث، مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، العدد 11 يناير 2013.

من المنتجين والعلامات التجارية الخاصة بالمنتجات، هاته المعلومات لها خاصية كبيرة وجد مهمة للمنتجين، ولا يمكن ايجادها في مكان اخر وفي الوقت المناسب.

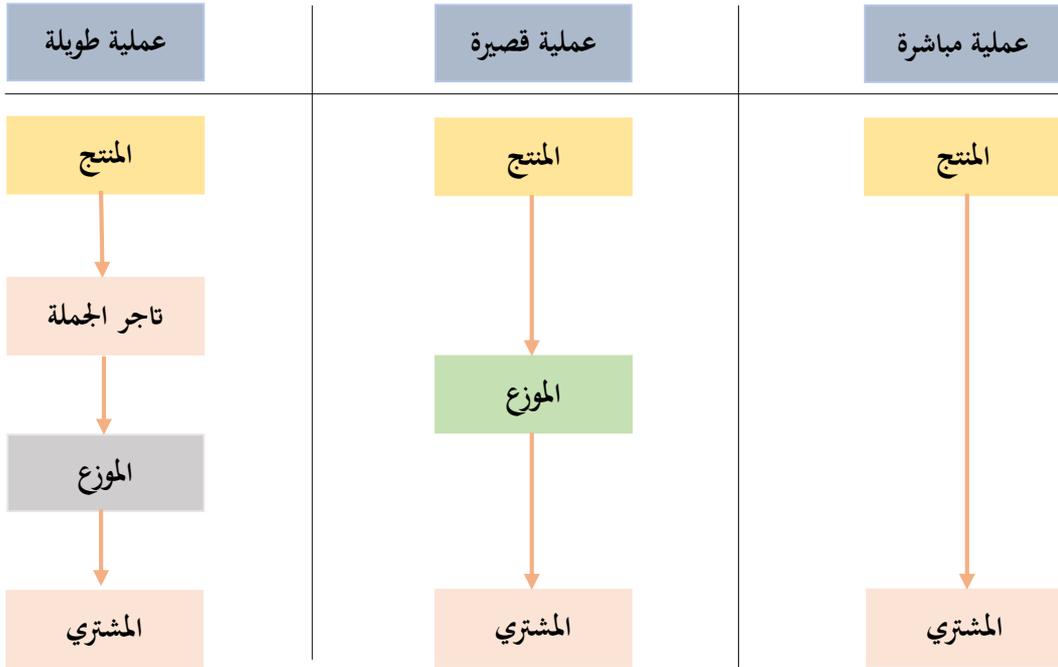
## طـول العملية التوزيعية (قنوات التوزيع):

تقاس العملية التوزيعية حسب عدد الوسطاء، والذين يتشكلون من:

- لا يوجد وسيط: توزيع مباشر، يكون من طرف المنتج او المصنع.
- وسيط واحد: عملية قصيرة كالمنتج وتاجر الجملة والمشتري.
- عدة وسطاء: تكون عملية طويلة تمر عبر عدة وسطاء، كالمنتج ثم الوكيل ثم تاجر الجملة ثم تاجر التجزأة ثم المشتري.

ويمكن التعبير عنها بالطريقة التالية:

الشكل رقم (2): أشكال التوزيع وطول العملية التوزيعية.



**Source** : LENDREVIE *et al.*, Op.cit., p 374.

ومن خلال هذا الشكل يمكن ان نقسم التوزيع الى نوعين:

**التوزيع المباشر:** وهنا يكون المنتج موجه من المصنع الى المستهلك مباشرة دون اللجوء الى اي قناة توزيعية او وسيط، ويستخدم بشكل كبير في المنتجات المعقدة التصنيع او التحويلية والتي لا يمكن للمستهلك استخدامها بسهولة بل تتطلب خبرة او تكوين في استخدامها، لذلك يكون للمؤسسة المنتجة المخول الوحيد الذي يملك القدرة على طريقة

وتبيان استخدامه بالطريقة الصحيحة، لذلك تحدد معارض او اماكن تابعة للمؤسسة يتم من خلالها تقديم المنتج مباشرة الى المستهلك، لذلك فالعملية تكون مباشرة وعدد قنوات التوزيع هنا يكون صفر.

في هذا المجال امثلة عديدة مثل البيع الالي، البيع في معارض المؤسسة،

**التوزيع غير المباشر:** وهذا يكون باستخدام قناة او اكثر لطرح المنتج من المؤسسة الى السوق او المستهلك مباشرة، واستخدام عدد القنوات التوزيعية يكون بحسب طبيعة المنتج وبحسب امكانيات المؤسسة، وتستخدمه المؤسسة لما يكون المنتج موجه لشريحة اكبر من المستهلكين وهذا مايستدعي استخدام القنوات التوزيعية لايصال المنتج الى اكبر شريحة، كما يعود عدد القنوات التوزيعية المستخدمة كذلك الى فترة صلاحية المنتج كالحليب مثلا او الخبز، او مشتقات الحليب.....الخ.

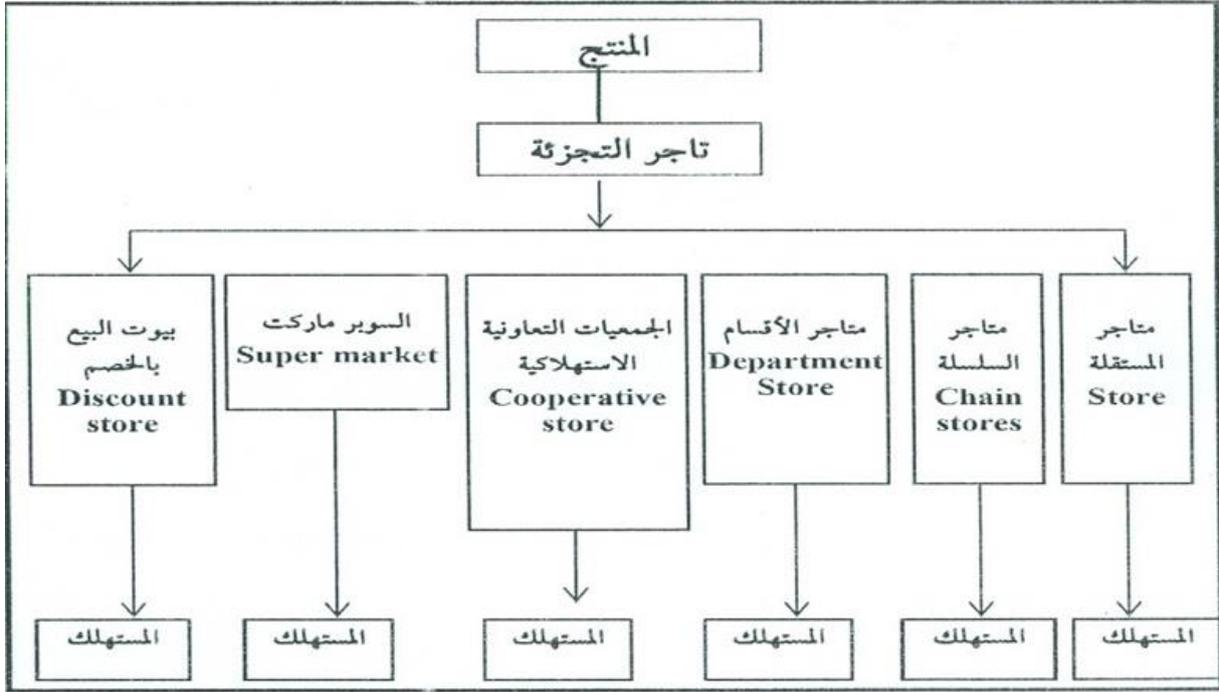
ومن بين القنوات التوزيعية المستخدمة: الوكيل، السمسار، تاجر الجملة، تاجر التجزئة، المعارض، موزعون خاص،.....الخ

من خلال ما تناولناه في هذا الموضوع نقدم بعض الأسئلة للطلبة قصد استدراك الموضوع بشكل أفضل:

- 1 فيما يتمثل دور التوزيع في المؤسسة؟
- 2 وفيما تتمثل وظيفته خاصة مع سياسة الاتصال؟
- 3 كيف يمكن التسيير والتحكم في سياسة التوزيع؟
- 4 قدم بعض الامثلة تبين فيها المنتجات التي تتطلب كل نوع من انواع منافذ التوزيع او بحسب طول العملية التوزيعية؟
- 5 هل يمكن للمؤسسة الاعتماد فقط على قنوات التوزيع للتواصل وطرح منتجاتها الى السوق المستهدفة؟

ملاحظة : اليك في الشكلين المواليين يوضحا لك طول العملية التوزيعية واشكال متاجر التجزئة.

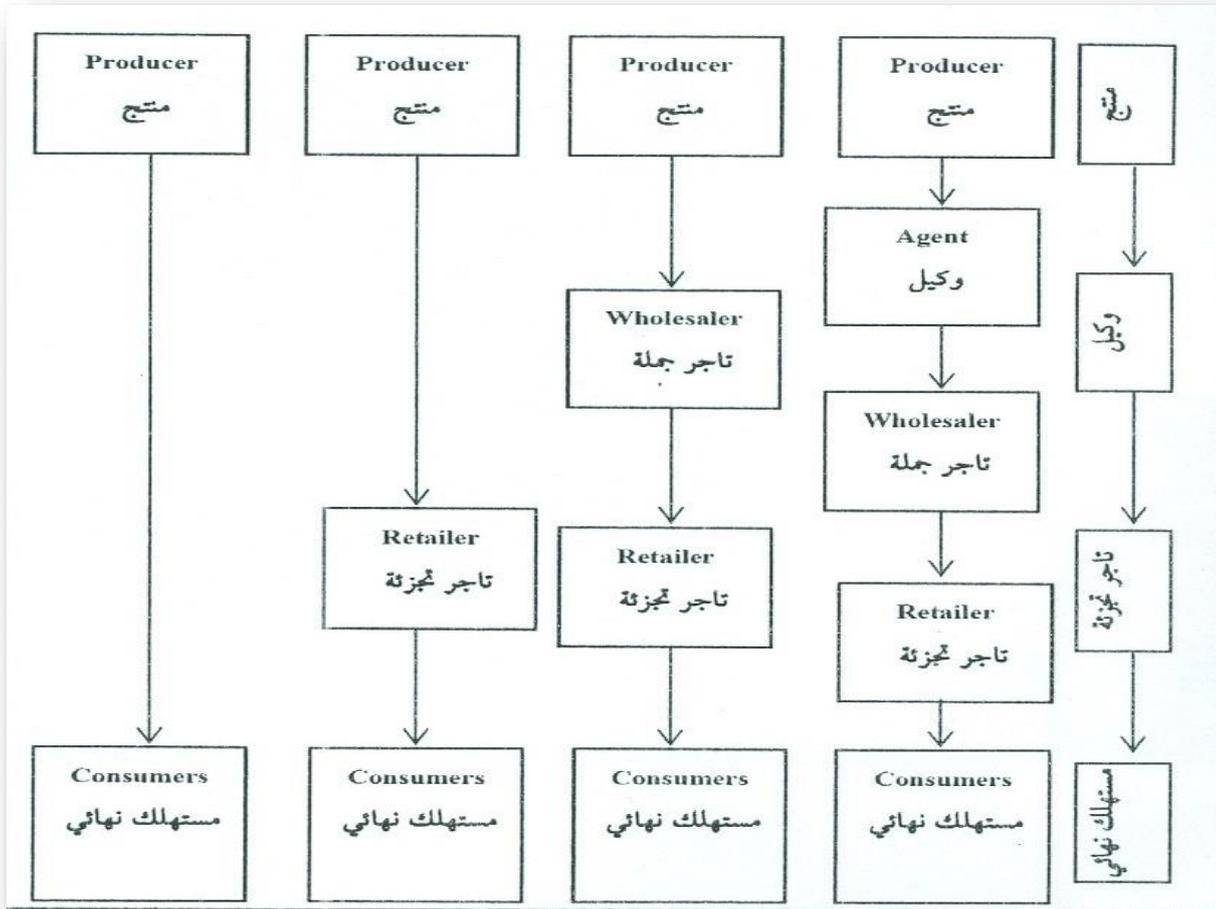
الشكل رقم (3): أشكال متاجر التجزئة.



المصدر: زكرياء أحمد عزام وآخرون، "مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق"، دار المسير للنشر، الطبعة الثالثة، عمان،

2011، ص320.

الشكل رقم (4) : طول العملية التوزيعية.



المصدر: زكرياء أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 316.

قنوات توزيع الخدمات:

قد تطرقنا لقنوات توزيع المنتجات بشكل عام، الا انه هناك اختلافات في توزيع الخدمة وهذا مادفعنا الى ان نقدم توضيح حول هاته النقطة، كون ان الخدمة تختلف عن السلعة في عدة اوجه ك الالاملموسية، التلازمية، عدم التجانس في طريقة تقديم الخدمة، التلف..... الخ، وهذا مايؤثر بشكل مباشر على نوعية قنوات التوزيع، ومع ذلك فان هناك عدة انواع من قنوات توزيع الخدمات، يمكن حصرها في مجموعتين:

المجموعة الاولى: قنوات التوزيع المباشر للخدمات وهو النمط الاكثر استخداما في مجال توزيع الخدمات ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (5): قنوات التوزيع المباشرة للخدمات

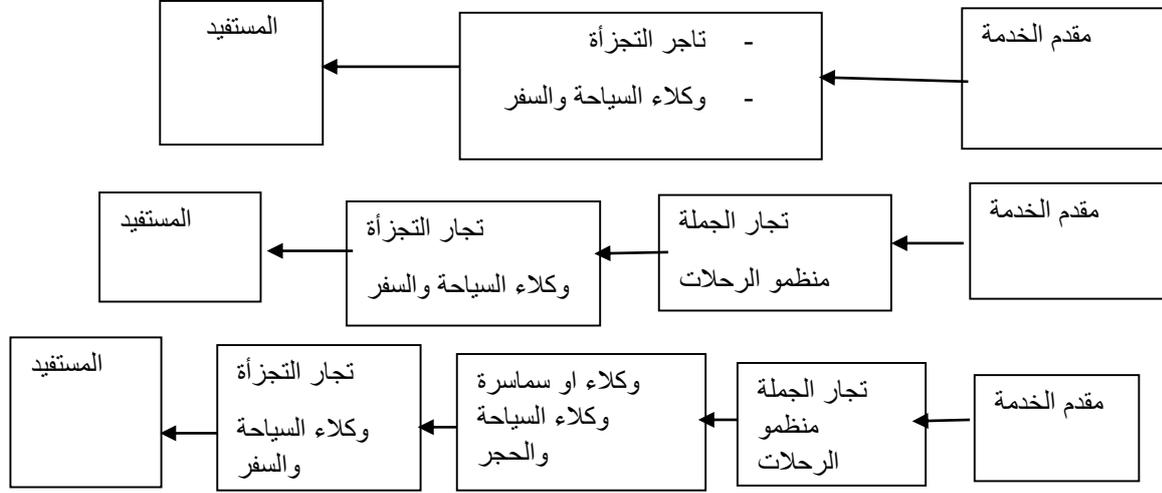


المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ادارة التوزيع، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

المجموعة الثانية: قنوات التوزيع غير المباشرة للخدمات

يتبع هذا النمط من قبل بعض المنتجات الخدمية (المؤسسات السياحية، الفنادق، شركات الطيران، وبعض المصارف،.... الخ)، والشكل التالي يوضح لنا اكثر قنوات التوزيع غير المباشرة وتستخدم اكثر في مجال السياحة والفنادق.

الشكل رقم (6): قنوات التوزيع غير المباشرة للخدمات



المصدر: هاني الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص198.

### أهمية العملية التوزيعية:

ان سياسات وطرق ومنافذ ونظم التوزيع هي التي تلعب الدور المباشر في توصيل المنتجات والخدمات الى مواقع مشتريها ومن ثم توفير وتسهيل انسياب المنتجات وتسهيل مهمة الحصول عليها في الاماكن وبالكميات وفي الاوقات المناسبة<sup>1</sup>.

كما تتمثل اهمية العملية التوزيعية فيما مدى قدرة القناة التوزيعية على ان تؤثر ايجابيا في باقي عناصر المزيج التسويقي الاخرى للمنتج. اذ انه له دورا تكامليا ضمن استراتيجية المؤسسة التسويقية، فدور التوزيع ينطوي على تزويد المؤسسة بالوسيلة التي تمكنها من تنفيذ استراتيجيتها التسويقية من خلال تحديد كيفية الوصول الى الاسواق المستهدفة اضافة الى ان يربط المؤسسة بالمستهلكين.

كما يكون اختيار هاته القنوات وفق الاستراتيجية التسويقية المحددة من قبل المؤسسة من حيث تجزأة السوق والاستهداف والتموقع.

<sup>1</sup>أبوسفيان محمد البشير، مهتدى عمر احمد محمد، "أسباب التحول من سياسة التوزيع المباشر الى البيع عن طريق الوكلاء"، مجلة الجزيرة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية، مجلد 6 العدد 2، السودان، 2015، ص5.

وتأخذ تكلفة التوزيع اهتماما كبيرا لانها تمثل من 30% الى 50 % من السعر النهائي، اي يكون احيانا العكس مع الاعلان بحيث يمثل غالبا من 5% الى 10% من رقم الاعمال، لذلك فالعملية التوزيعية لها دور كبير في الحصول مشترين اساسيين ذوي المردودية الكبيرة، اي ليس من السهل يمكن خدمة السوق.

وعليه اضافة الى ماسبق تتجلى اهمية التوزيع في:

✓ زيادة وتحسين الحصة السوقية للمؤسسة، وذلك ما يؤدي الى توسع المؤسسة واكتساب اكبر شريحة من السوق المستهدفة.

✓ تحسين العملية الاتصالية مع الزبائن وذلك من خلال قوى البيع، مما يكون علاقة جيدة بين المؤسسة وزبائنهما. فالشهرة والسمعة التي تتمتع بها قنوات التوزيع تعد بمثابة عامل مهم لجذب وثقة الكثير من المشترين.

✓ من خلال التوزيع يمكن للمؤسسة تحقيق اغلب اهدافها، التوسعية والصورة الذهنية وتحقيق الميزة التنافسية، وغيرها من الاهداف الأخرى.

✓ تحديد وترتيب العرض والطلب.

✓ يعمل على التقليل من تكاليف النقل باستخدام تكنولوجيا متطورة.

✓ تساهم قنوات التوزيع في اعداد نظام توزيعي كفؤ وفعال من خلال ما تقدمه من وظائف ومعلومات هامة وضرورية.

✓ تمكن ادارة التسويق من الاشراف والرقابة على مختلف الوظائف التوزيعية.

✓ توفر الامكانيات المادية والبشرية.

## استراتيجية التوزيع :

وتبرز هاته الاهمية اكثر من خلال اعتماد العملية التوزيعية على استراتيجيتين اساسيتين وهما : استراتيجية الدفع، واستراتيجية الجذب.

وللتوضيح هنا فصياغة الاستراتيجية التوزيعية للمؤسسة بات امر ضروري لها، وهو من بين كذلك الخطوات الاساسية لتصميم واختيار نظام توزيعي فعال للمؤسسة، هذا من جهة ومن جهة اخرى هذه الاستراتيجية متعلقة باستراتيجية التوزيع وليس بالترويج كما يظن البعض، وتختلف عن سياسة التوزيع التي سنتكلم عنها اثناء الوصول الى تصميم النظام التوزيعي.

وهنا يمكن ان نطرح سؤال: مالفرق بين هتين الاستراتيجيتين؟

ومتى نستخدم كل واحدة منهما؟

وقبل الاجابة عل هتين السؤالين، نقوم اولاً بوضع شكل يبين لنا ماذا نقصد بهما اولاً.

الشكل رقم(5): إستراتيجيتي الدفع والجذب.

**استراتيجية الدفع (Stratégie Push)**



**استراتيجية الجذب (Stratégie Pull)**



المصدر: من اعداد الباحث

يتضح لنا من هذين الشكلين ان هناك استراتيجيتين مهمتين تعتمد عليهما العملية التوزيعية في التواصل بالمشتريين، فتارة تعتمد على استراتيجية الدفع، وتارة تستخدم استراتيجية الجذب والغرض مهنا دائما كما قلنا التواصل والبقاء على تجاوب بين الموزع والمشتري والمنتج.

### استراتيجية الدفع (Stratégie Push):

فتلجأ المؤسسة الى استخدام استراتيجية الدفع بغرض توصيل ونقل معلومات تريد المؤسسة ان يكون المشتري على علم بها، فمثلا لما تريد المؤسسة ان تخبر المشتري بان هناك خصائص جديدة تم اضافتها الى المنتج وهذه المعلومة مثلا تنطلق من المنتج الى الوكيل ثم ينقلها الوكيل الى تاجر الجملة ثم تاجر التجزئة الى غاية ان تصل الى المشتري او المستهلك.

والملاحظ هنا ان من يريد بعث او ارسال المعلومة هو المنتج او المصنع فهو يدفع بها عبر الوسطاء حتى تصل الى المستهدف او المشتري او الى اخرين من يصله المنتج، على هذا الاساس تم تسميتها باستراتيجية الدفع، فهي من تقنية تكون مدروسة بدقة حتى تأتي بالنتائج المرجوة منها.

كما يرى اخرون من خبراء التسويق، ان المؤسسة تمارس هذه الاستراتيجية باعتمادها على الوسطاء في التأثير او تحفيز طلب الزبائن لدفع المنتج من خلال<sup>1</sup>:

✓ هامش ربح عالي كمحفز لبيع المنتج،

✓ المشاركة في نفقات الاعلان،

✓ منح خصم أكبر من المنافسين،

✓ منح جوائز لتحفيز البيع،

---

<sup>1</sup> موسى بن البار، اطروحة دكتوراه بعنوان: تأثير تكنولوجيا المعلومات على استراتيجيات المزيج التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2015، ص 124.

✓ وبرامج تدريبية لتحسين الاداء في مجالات السيطرة على المخزون والحسابات وطرق النقل.

### استراتيجية الجذب (Stratégie Pull):

اما في هاته الحالة الثانية الا وهي استراتيجية الجذب تعتمد عليها المؤسسة لما ترى ان هناك شىء ما طرأ على مبيعاتها سلبيا او تكدس المبيعات في المخزون، أو تبدأ عجلة دوران المخزون في تناقص الى غيرها من الامور التي قد تنقص من رقم الاعمال او هامش الربح او يحدث مشكل اخر في العملية التوزيعية، تبدأ المؤسسة في استخدام تقنيات معينة للحصول على معلومات مهمة حول منتجاتها وخدماتها من المشتري النهائي او من السوق المستهدفة ، وتبدأ بالحصول على اراء ومشاكل وكل ماهو جديد من معلومات لدى المشتري النهائي من خلال نقل هذا الاخير هذه المعلومات الى تاجر التجزئة مثلا وهذا بدوره ينقلها الى تاجر الجملة ثم الى الوكيل ثم الى المنتج او المصنع، وهذا ما يسمى باستراتيجية الجذب.

كما قد يكون التأثير على الزبائن من خارج نشاط التوزيع لان المستهلك تم التأثير عليه من خلال:

✓ الاعلان،

✓ الجوائز ووسائل الترويج الاخرى،

✓ نوعية المنتج لخلق الولاء المطلق للمنتج،

✓ الخدمات،

✓ الضمانات،

✓ خطوط الانتاج المتكاملة.

## الشبكات الهجينة les Resaux Hybrides

اي ان المؤسسة اصبحت تستخدم عدد كبير من العمليات التوزيعية ، هذه السياسة تقوم اصلا على تكملت مختلف فروع القنوات والتي تسمح باستعمال نقاط اخرى للتواصل مع الزبون. وتقوية العلاقة معه والتي تحسب ضمن تكلفة التوزيع، فمثلا شركة HP تستخدم هذا النوع من السياسات بغرض بيع اكبر عدد ممكن من منتجاتها.

فهاته الشبكات تترك بصمات جميلة للزبون مما يجعله لا يمكن الاستغناء عن هاته الشبكات. فمثلا زبون لبنك معين لما يستعمل الانترنت للتواصل مع هذا البنك يكون دائما متسرعا لمعرفة الجديد من ما يقدمه بنكه من خدمات او جديد يطرأ على حسابه، ومنه يقوم البنك باستخدام العديد من الاداءات والخدمات وبعض التقنيات عبر الانترنت بغرض استمالت اكبر شريحة من الزبائن للتعامل معها على هذا النطاق.

وبالتالي كل من البريد الالكتروني، ومركز المكالمات، الانترنت، ونقاط البيع تدرج ضمن هاته الشبكات، لكن احيانا تخلق بعض المشاكل التنظيمية ، كعرفة رد الفعل، ودراسة الادراك، الانتباه.....الخ<sup>1</sup>.

### تكييف الشبكات مع حاجات الزبائن:

المستهلكين يختارون قناة توزيعية معينة بناء على مجموعة من المعايير: كالشهرة، التصنيف، مميزات ميدانية، الاهداف الرئيسية من وراء الشراء (اقتصادية، اجتماعية، اجتماعية، تجريبية)، التجزئة السوقية تستخدم قناة توزيعية على اساس طبيعة المنتج، ومسؤول التسويق من خلال معرفته بالزبائن وحاجاتهم المتعددة، وماهي المادة التوزيعية التي تسمح بانجاح العملية.

نستطيع ان نميز بين اربع انواع من المستهلكين حسب سلوكياتهم:

1. المشترون الروتينيون: الذين يشترون بنفس الطريقة والعادة ومن نفس المكان.
2. الباحثين عن افضل العرض: والذين يقومون بالمقارنة مع مختلف القنوات التوزيعية قبل اختيار الاقل محفزا.

<sup>1</sup> Philip kotler et al., *Ibid.*, p. 533.

3. المحبين للتنوع والجديد: من خلال جمع المعلومات لعدة قنوات ويأخذون بنصائح الباعة ثم يقومون بعملية الشراء. من خلال تفضيل قناة معينة بدون الاخذ بعين الاعتبار سعر البيع.
4. المشترون المشاركون او الاجتماعيون: وهم كذلك يبحثون عن جمع المعلومات عن القنوات وبعد ذلك يقومون بجمع المعلومات عن الشراء باقل سعر، ومع اغتنام الفرصة لاخذ نصائح ومساعدة الباعة المتواجدين في القنوات الاكثر خصوصية<sup>2</sup>.

### الوسطاء:

سبق و ان وضحنا في قنوات التوزيع ان المؤسسة لا يمكن ان تشرع في طرح منتجاتها، بالاعتماد على التوزيع المباشر بدون ان يكون هناك وسطاء يتم عبرهم طرح منتجاتهم في السوق، فكما قال بورتير في كتابه الخاص بالقوى التنافسية، انه يعد من الحواجز العشر لنجاح المؤسسة في السوق وهنا اشار مباشرة الى الوسطاء وطبيعتهم، فليس من السهل ان يقبل هؤلاء الوسطاء بعرض منتجك في السوق نظرا لشدة المنافسة وتواجد العديد من المنتجات المماثلة في السوق، فمثلا لتكن مؤسسة يتمثل نشاطها في انتاج مشتقات الحليب وليكن الجبن مثلا، فليس من السهل ان يقبل اصحاب المتاجر الكبرى كتوب شوب او تجار الجملة او التجزئة بعرض منتجك نظرا لتواجد كم هائل من هذا النوع في معارضهم، وبالتالي الوسطاء يعدون من اكبر التحديات التي تواجه المؤسسة التي تريد الانطلاق في النشاط، وقد اشارنا سابقا في الشكل السابق اشكال وانواع المتاجر و الوسطاء الممكن للمؤسسة ان تتعامل معهم.

وقد تلجأ المؤسسة نظرا للتغيرات التكنولوجية وانتشار واسع للانترنت واستخداماتها، وطرق الدفع الالكترونية البطاقة الذهبية وما يسمى كذلك ب *carte visa*، والشراء عن طريق الانترنت مثل ما هو منتشر بشكل كبير في الجزائر مثل سوق السيارات الافتراضي على واد كنيس، الذي عرف استخداما واسعا خاصة في هاتين السنتين مع تفشي مرض كورونا، ونفس الشيء لسوق الملابس، والاجهزة المنزلية.....الخ.

هذا مادفع المؤسسة الى التوجه من السوق العادي الى السوق الافتراضي، وهذا له بطبيعة الحال وسطاء، ويسمون بوسطاء البيئة الالكترونية.

<sup>2</sup> Philip kotler et al., **Op.cit.**, p. 534.

## طبيعة الوسطاء في البيئة الإلكترونية

العمل في البيئة الإلكترونية هو حثيمة فرضتها التطورات التكنولوجية وتوسع استخدام شبكة الانترنت وظهور طرق الدفع الإلكترونية والشبكات الاجتماعية التي بدورها ادت الى ظهور المجتمع الافتراضي بقوة كبيرة في جميع أنحاء العالم، هذا مما قوى من التعاملات الإلكترونية سواء تعلق الامر بالمنتجات الرقمية او العادية او الخدمية، وعليه اخذ التوزيع اتجاهات حديثة حيال هاته التغيرات العالمية، لينشط في هذا المجال تحت مسمى التوزيع الإلكتروني، ومن اهم العناصر او المتغيرات التي ساعدت من الاستخدام الواسع للتوزيع الإلكتروني:

✓ التقليل من عدد الوسطاء، فمن خلال التوزيع الإلكتروني يمكن للمؤسسة ان تصل الى زبائنها باقل عدد ممكن من الوسطاء واهيانا بدون اي وسيط، وهذا مما يساعد المؤسسة من تقليل تكاليف التوزيع، كما ان هاته العملية التوزيعية تكون بسرعة أكبر من التوزيع العادي مما يفر الوقت الكاف للمؤسسة في نشاطها التوزيعي.

✓ كسر الحدود الجغرافية، فالعمل بالتوزيع الإلكتروني يمكن المؤسسة من الوصول الى زبائنها اينما كانوا ول حتى خارج البلد، وهذا مما يساعد المؤسسة في استهداف أكبر شريحة ممكنة من الزبائن، متجاوزة في ذلك كل المحددات العوائق الجغرافية.

✓ طبيعة العمل في التوزيع الإلكتروني تختلف عن طبيعة العمل في التوزيع العادي، بحيث ساعات العمل او تقديم الخدمة لا يكون مرتبط برزنامة توقيت معينة او ساعات عمل محدودة، لا تماما، فالعمل يكون طيلة 24 ساعة على 24 ساعة، مما يمكن المؤسسة من طرح خدماتها بدون اي توقف.

والان سنحاول ان نوضح طبيعة الوسطاء في البيئة الإلكترونية، والتي كذلك يتواجد فيها وسطاء او قنوات تنشط في ظل تواجد شبكة المعلوماتية او الانترنت وتقدم خدماتها على الخط.

في هذه الحالة يمكن ان نصادف نوعين من الوسطاء:

1- **وسطاء الكترونيون ناشئون:** وهم الوسطاء الذين ظهرو من جراء الوسائل التي اتاحتها الانترنت خصوصا:

- محركات البحث: وهي احد الركائز المهمة لنجاح التوزيع الإلكتروني.

فالتوقع على محركات البحث امر ضروري واساسي بغرض اكتساي الرؤية وكذا الحركة للموقع الالكتروني، ونقصد بذلك جعل المقع متاحا في محركات البحث من خلال ادخال المستخدم لكلمات مفتاحية عنه، وهذا ما يسمى بالتموقع الطبيعي ( le referencement naturel-SEO)، وتحسين الموقع يبدأ عند تصميمه، وهناك ثلاث تقنيات رئيسية تمكن من ذلك:

اولا: الربط عبر الصفحات: وتتمثل في التحسين التقني لصفحات الموقع وذلك لتسهيل مرور محركات البحث، وتفادي التعطيلات وذلك من خلال:

- اختيار اسم النطاق: ويتمثل في عنوان الموقع ([www.monsite.com](http://www.monsite.com))، ويشمل كلمة مفتاحية حول نشاط المؤسسة ويكون مختصر،
- القيام بتنظيم الصفحات بطريقة متناسقة،
- ازالة العوائق الفنية.

ثانيا: تفعيل تقنية المحتوى (on site): وتعلق بنشر مضمون الموقع الملائم لمحركات البحث مع مراعاة:

- الاخذ بعين الاعتبار الكلمات المفتاحية: وهناك عدة وسائل لاثراء قائمة الكلمات المفتاحية مثل: Google suggest, Google related search, Google keyword tool, Google trends .

- كتابة محتوى متناسب مع الويب.
- ثالثا تفعيل تقنية الروابط (off site): ويقصد بهذه التقنية خلق روابط فعالة نحو الموقع، وتعد جد سريعة، والغرض منها هو الحصول على روابط من مواقع اخرى تسمى بالروابط الواردة (backlinks)، وهناك عدة طرق لتسهيل الحصول عليها:

- الرابط Ninja: وتعني البحث عن مواقع هامة والتفاوض معها على رابط للموقع،
- الرابط Bait: او مايسمى بالطعم اي جذب مواقع اخرى من خلال محتوى ذو جودة واصلي يعطي الرغبة في مشاركته،

- التموقع الامثل على مواقع التواصل الاجتماعي ( SMO, social media optimisation)، وتعني الحضور القوي في هذا الموقع لغرض الحصول على روابط<sup>3</sup>.

● المجتمعات الافتراضية: وقد اصبحت تتزايد بشكل هائل خاصة مع توسع استخدام الانترنت في جميع المؤسسات، بما في ذلك المنازل والفنادق والمطاعم.

ونظرا لوجود خلط كبير بين المجتمع الافتراضي وموقع التواصل الاجتماعي وذلك لوجود علاقة بين المصطلحين، فوجود مجتمع يستلزم وجود شبكة اجتماعية، ومنه نرى ان المجتمع الافتراضي هو شبكة تواصل اجتماعي بخصائص فريدة، منها الهدف الموحد والمتشارك من قبل جميع الاعضاء، كما ان التفاعلات ضمن الشبكة لا تحدث تلقائيا فلكل عضو دور محدد، فيمكن ان نجد اعضاء مسجلين، مدراء ، زائرين جدد بالاضافة الى اهم ميزة وهي الشعور بالانتماء للمجموعة، وتاخذ المجتمعات الافتراضية العديد من الاشكال اغلبها انشئت من قبل افراد خواص بدون اي هدف تجاري وبدون اي علاقة مع المؤسسات، واخرى برعاية مؤسسات من اجل تعزيز الاتصال بين العلامة ومعجبيها عن طريق رسائل، محادثات في مواضع ذات لصلة بالمنتجات، فمثل يعد الفيسبوك شبكة اجتماعية، لكن هناك وظئف تسمح بظهور المجتمعات فيه مثل مجموعات الفيسبوك، وهنا ايضا من يستخدم كلمة القبائل les tribus كموع خاص من المجتمعات الافتراضية اوبالاحرى الحد الادنى وهما متشابهتان في الخصائص غير ان القبيلة تعتمد اساسا على العاطفة وخير مثال على ذلك صفحات المعجبين على الفيسبوك.<sup>4</sup>

● الأدلة: بالامكان استخدام الأدلة المرشدة للموضوعات الموجودة على الويب وذلك بغرض استكشاف او الوصول للموضوع قيد البحث.

وتوجد ثلاثة انواع رئيسية من تلك الأدلة :

أ- الأدلة الاكاديمية والمهنية: والتي يمكن تكوينها وتدعيمها بخبراء الموضوعات المعنية لتلبية احتياجات الباحثين.

<sup>3</sup> زيدان كريمة، اطروحة دكتوراه، مساهمة التسويق الرقمي في تنمية العلاقة مع الزبون، دراسة ميدانية لعينة من زبائن متعلمي الهاتف النقال في الجزائر، جامعة اقلي محند اولحاج، البويرة، 2018/2019، ص33.

<sup>4</sup> زيدان كريمة، مرجع سابق، ص 41.

ب- البوابات التجارية: والتي تخدم عامة الجمهور، وتتنافس عادة على تقديم المعلومات عن الحركة التجارية، كما يمكن القول بان الادلة المرشدة تعتمد على الافراد الذين يقومون باستخدام قوائمها المتاحة.

ت- المواقع التي تمثل اهتمامات خاصة لباحثي التسويق.

● الوسطاء الماليون: يكون على الوسطاء الماليون، الذين هم وكلاء اقتصاديون، بين اطراف عقد ما بتأدية الوظائف الضرورية لانجاز العقد، ويشمل هؤلاء الوكلاء خادم المتاجر، البنك المكتسب للمدفوعات، البنك المصدر، معالج البطاقات الائتمانية، معالجي الطرف الثالث، السماسرة، الوكلاء، الوسطاء، وهناك فئة ثانية تضم الوسطاء غير الوكلاء الاقتصاديين ولكنهم يشاركون في أنشطة التجارة الالكترونية كموردي المعدات وموفري الدخول الى الشبكات وموفري امكانية النفوذ الى المعلومات ومداخل الويب، فكل هذه الاطراف تسعى لتحقيق جانب الامان والدقة في المعاملات المالية من اجل تحقيق رضا العملاء.

2- وسطاء متحولون او متوسعون الكترونيا: ويطلق عليهم احيانا بوسطاء المعرفة الالكترونية، والذين يقومون

بتقديم خدمات لتسهيل عملية التبادل بين المنتجين والزبائن من خلال الانترنت ومن هؤلاء الوسطاء:

أ- تجار التجزئة: وهم التجار الذين يتاجرون على الخط ويطلق عليهم e-tailers ومن الملاحظ ان معظم التجار الناجحين في هذا المجال (المتاجر بالخط) هم تجار يمتلكون محلات تجارية في العالم الواقعي ايضا.

وتعود اسباب نجاحات هؤلاء التجار مثل أمازون الى حقيقة امتلاكهم لخبرات عريقة في مجال المتاجرة بشكل عام، حيث جاء هؤلاء بخبراتهم واستراتيجياتهم التسويقية الناجحة وكيفية مع تكنولوجيا الانترنت على عكس اغلب التجار الافتراضيين (الدوت كوم) ممن استخدمو تكنولوجيا الانترنت على حساب الاستراتيجيات التسويقية، ولعل لهذا الامر بالذات اخفقت هذه المؤسسات الافتراضية في مجال التجزئة الالكترونية لافتقارها لاساليب التعامل التجاري المستند للاستراتيجية.

ويمكن ان يكونو في ثلاث مجموعات:

- تجار تجزئة تقليديون: وهم الذين يمارسون انشطتهم في العالم المادي فقط،
- تجار تجزئة افتراضيون: وهم الذين يزاولون انشطتهم في العالم الافتراضي، ويطلق عليهم مؤسسات (الدوت كوم)،

- تجار تجزئة الكترونيون: وهو اولئك التجار الذين ينشطون على الخط ولهم مجال في العالم الواقعي ايضا، ويطلق عليهم كليك ومورتر.

ب- السماسرة: ويمكن ان نميز بين نوعين من السماسرة الذين يمكنهم ان يلعبو دور وسطاء المعرفة الالكترونية وهما:

ب-1 سماسرة الجمهور: وهم عبارة عن وسطاء يقتنصون معلومات عن مستخدمي مواقع الشبكة وذلك لمساعدة المعلنين في الوصول الى الجمهور الملائم بغية استهدافه من خلال الحملات الاعلانية.

كما يوجد هؤلاء السماسرة ايضا في العالم المادي، ومن امثلتهم سماسرة المعلومات في الصحف والمجلات، حيث يقوم هؤلاء باستخدام المعلومات المتوفرة لديهم عن الجمهور لتصميم ونشر الاعلانات في هذه الوسائل، ان قيمة هؤلاء السماسرة تكمن في مدى قدرتهم على مساعدة المعلنين في اختيار الجمهور الافضل الذي ينبغي استهدافه والتاثير فيه.

ب-2 سماسرة الشراء: وهي مؤسسات تقوم اصلا بوظائف تجميع الطلب الاستهلاكي، وهذا ما يؤهلها لان تكون بمثابة مؤسسات وساطة معرفية ثانية الكترونية. ذلك ان اساس وجودها يعتمد على الايرادات المتأتية من تجميع ومعالجة واستغلال المعلومات ذات الصلة بعملاء معينين في قطاع سوقي محدد.

ج- الموزعون الالكترونيون: يظهر الموزع الالكتروني واضحا في نموذج B2B، حيث يتصل الوسطاء اصحاب المصانع بالمشتريين او تجار التجزئة، حيث يكون الاساس في نشاطه هو لن يعرض الكتالوج الالكتروني للبيع والمعلومات عنها من الموردين واصحاب المصانع، واحيانا تكون هذه السلع بالالاف في مكان واحد هو الموقع الالكتروني للوسيط لتحل محل الكتالوجات الورقية السابقة في التجارة المادية.

وتظهر فائدة الموزع الالكتروني بالنسبة للمشتري في توفيره موقع واحد للزبون ليستعرض المنتجات العديدة ويحدد طلبه بناء على ذلك، وهذه المنتجات عادة ماتكون مصحوبة بالضمانات المختلفة مثل ضمان عمليات الصيانة والتصليح والتشغيل، حيث لا يمكن ان يحصل المشتري على هذه الضمانات في حالة الشراء المباشر من المنتج، وكذلك يوفر الموزع خدمة المشورة للمستهلك العديد من المنتجات المتوفرة

في الموقع الإلكتروني مما يؤدي لاضافة قيمة لهذه المنتجات كما يقدم العديد من الموزعين الإلكترونيين خدمات الدعم مثل الدفع والتوصيل والشحن والسرية<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> موسى بن البار، اطروحة دكتوراه بعنوان: تأثير تكنولوجيا المعلومات على استراتيجيات المزيج التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2015، ص 190.

## التوزيع وانشاء قيمة للزبون:

لتحقيق جو تنافسي متميز يتطلب الامر تكوين صورة ذهنية ايجابية عميقة لدى الاطراف وذات صلة بمنتجات المؤسسة والمتعاملين معها، ان تكون لهذه الصورة الذهنية توقع متميز عن تلك الصورة الذهنية الخاصة بمنافسيها. وهذا باستخدام كافة الطرق والاساليب في الاتصال واقناع زبائنها وكسب ثقتهم وانشاء مجموعة من القيم لديهم، الى غاية بلوغ الهدف المرجو (توقع متميز ايجابي عال)، وتكمن اهمية التوزيع في انشاء قيمة للزبون من خلال مساهمته في تقديم مجموعة من المنافع الاضافية للمنتج كالمنفعة المكانية، الزمانية والحيازية، اي يجعل المنتج متوفر في المكان والزمان المناسب وبالكميات المطلوبة، وهذا ما يجعل للتوزيع قيمة اكبر من مجرد مسلك للمنتج يصرف من خلاله منتجاته، بل هو اداة اساسية لاضافة قيم جديدة للمنتج المسوق عبرها. وبالتالي يمكن رؤية قناة التوزيع بوصفها خط انتاج اخر منخرط لكن ليس في انتاج المنتج نفسه بل في انتاج خدمات اضافية يحصل عليها الزبون او المستهلك، مما يسمح بانشاء مجموعة من القيم لديه. والتي يطلق عليها اسم نواتج الخدمات، والتي تتضمن ملائمة المكان، زمن الانتظار، النقل والتسليم، التجميع، والتجزئة، والتخزين.

لذلك فالعمليات والانشطة التوزيعية تعد من العوامل المؤثرة على رضى الزبون، فالعديد من الشركات باستخدامها الوظيفة التوزيعية بكفاءة وفعالية مكنها من تحقيق مكاسب كبيرة كزيادة حجم المبيعات وتوسيع الحصة السوقية بالسيطرة على السوق وذلك على حساب منافسيها وشركة بي سي كونكش التي حققت مستوى متميز في مجال التوزيع من خلال التركيز على الخدمة السريعة والمتميزة لزبائنها، حيث قامت بانشاء مستودع للبضائع في مطار "اوهايو" وبمجرد تلقي الطلبات تقوم بشحن البضائع في مطار اوهايو وبمجرد تلقي الطلبات تقوم بشحن البضائع على متن رحلة الطيران التالية.

وهكذا مما يمكن هاته الشركة بكسب ولاء الزبائن، وتحقيق رضاهم من خلال تقديم الخدمات السريعة مما انعكس ايجابيا على حجم مبيعاتها ومن ثم الحصول على اكبر حصة سوقية.

كما احتلت شركة circuit الامريكية مركزا متميزا في سوق الالكترونيات ومن عوامل نجاحها الاهتمام بوظيفة التوزيع بشكل كبير وهذا ما ادى بالحفاظ على زبائنها الحاليين وجذب زبائن جدد من خلال تقديم خدمات متميزة، ومن اهم جوانب اهتمامها في التوزيع نذكر:

✓ احترام فترات التسليم وذلك بسرعة تقديم خدمات عالية المستوى مع تطوير نظام الكتروني لنظم التوزيع على عكس مايملكه باقي المنافسين، بحيث يسمح هذا النظام بدعم عمليات التسليم في 299 فرعا تملكه الشركة في كل قناة من قنوات التوزيع، فقد وضعت الشركة على عاتقها توفير اقصى تشكيلة ممكنة للزبون في المكان الواحد.

✓ الاعتماد على قوة بيع ذات كفاءة عالية لتقديم خدمات فائقة الجودة، وقد تم اعدادها بما هو اكثر من مهارات البيع لتكون بالشكل المناسب للعقلية الاستراتيجية للمؤسسة.

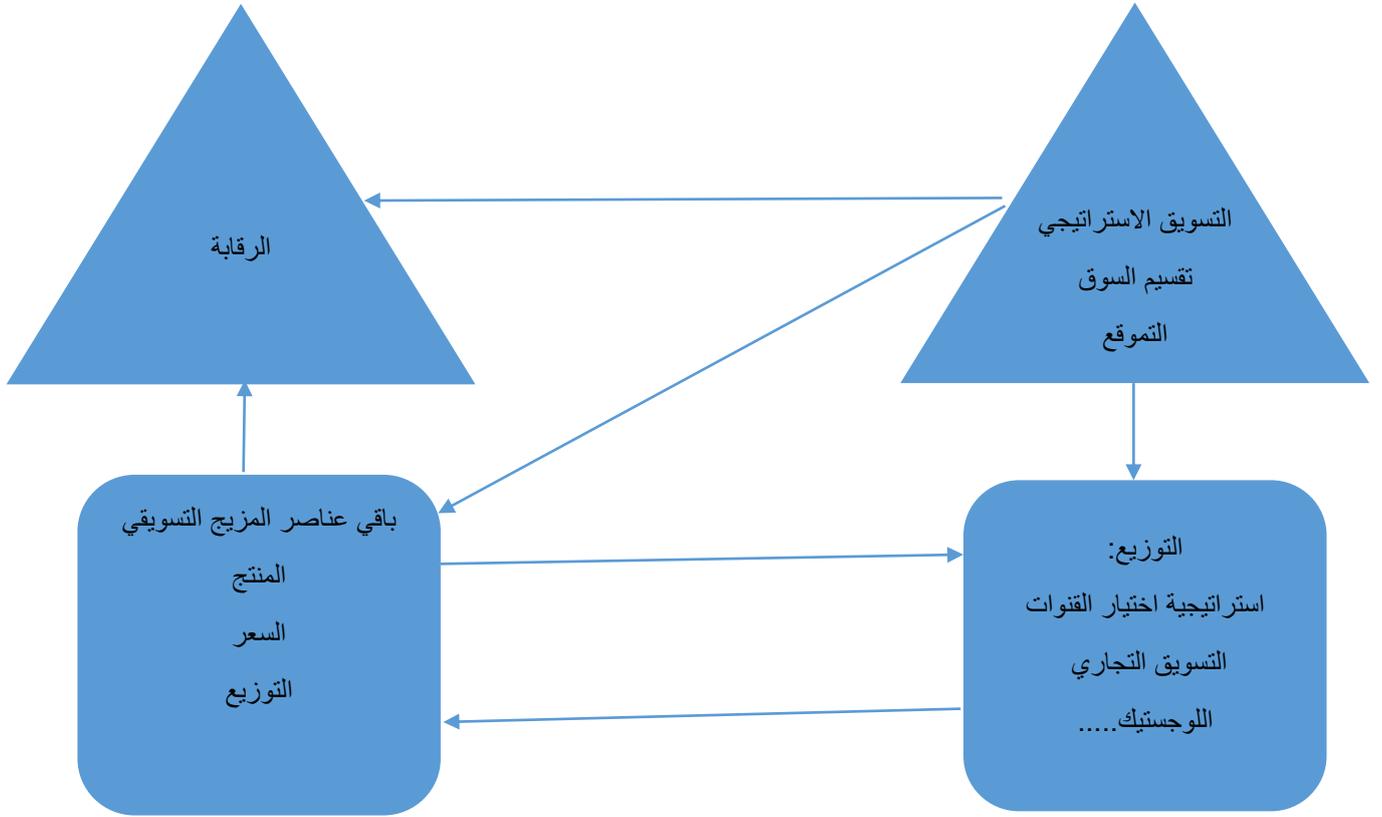
✓ اعداد نظم متطورة لمراقبة المخزون، وبرمجة اوامر طلبيات الزبائن واسبقية التسليم..... الخ، وهذا يوضح لنا بان شركة circuit اعتمدت في تحقيق تميزها على فعالية نظم التوزيع وبالتالي تمكنت من خلال انشاء قيمة للزبون تحقيق التميز على باقي منافسيها<sup>1</sup>.

### التوزيع وعلاقته بعناصر المزيج التسويقي:

يعد التوزيع قلب المزيج التسويقي، فلا يمكن لاي منتج ان ينجح في السوق بدون عملية توزيعية مناسبة له، وحتى تسعيه يكون بمدى قدرة التوزيع على تحقيق هامش ربح يكون وفقد الاهداف المسطرة من طرف المؤسسة ، وعدد الكميات المتوفرة في السوق، بالاضافة الى الدور الذي يمثله عملية الترويج والاتصال، والشكل التالي يوضح لنا علاقة التوزيع بمئاته العناصر وباقي العناصر التسويقي الاخرى.

<sup>1</sup> مصطفى محمود ابوبكر، "ادارة التسويق في المنشآت المعاصرة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص279.

الشكل رقم (6): التوزيع وعلاقته بعناصر المزيج التسويقي.



المصدر: اوكيل رابح، مذكرة ماجستير، ادارة منافذ التوزيع واثرها في دعم القدرة التنافسية، دراسة حالة شركة الاطلس للمشروبات ببسي، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2007/2006، ص 03.

أ- علاقة التوزيع بالترويج: تظهر هاته العلاقة من خلال استراتيجي الدفع والجذب، فكلاهما يعدا وسيلة لانتقال المعلومات من المنتج الى المشتري او العكس، وهذا مما يساعد الترويج في تصميم رسائله الاعلانية بشكل فعال، ومدى رغبة الوسطاء بالقيام بالنشاطات الترويجية داخل القناة، وقيام رجال البيع بمتابعة ومراقبة المتاجر ومدى الحفاظ على مستوى معين من مخزون سلعهم لدى التجار والمحلات مع تقديم ملصقات واعلانات وترويجات اثناء زيارتهم. ومن خلال مدى المنافسة التي يواجهها تجار الجملة والتجزئة لذلك تؤثر على رغبتهم للقيام بالحملات الترويجية.

ب- علاقة التوزيع باستراتيجية المنتج: وتوضح هاته العلاقة من خلال دورة حياة المنتج بحيث يتطلب

على من يشرفون على عملية التوزيع ان يقومو في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج بمهام مختلفة.

- ففي مرحلة اطلاق المنتج يتم:

✓ تحديد ادوار الوسطاء

✓ التعرف على معايير الوسطاء في اختيار المنتج

✓ مقارنة مختلف اداء الوسطاء في الاطلاق الناجح للمنتج الجديد

● أما مرحلة النمو فيتم:

✓ مراقبة درجة تغطية السوق.

✓ التأكد من الاداء الجيد للقنوات التوزيعية المختارة.

● وفي مرحلة النضج يتم:

✓ مراقبة درجة تغطية السوق

✓ تحفيز تجار التجزأة والحصول على مساحات أكبر في الارفف

✓ امكانية انتاج علامات تجارية خاصة بالموزعين

✓ البحث عن قطاعات سوقية جديدة.

● مرحلة الانحدار:

✓ تقليل عدد الوسطاء

✓ توقيف الانتاج بعد اعلام الموزعين بذلك.

✓ البحث عن امكانية تطوير منتجات جديدة مع استراتيجية توزيعية جديدة.

ج- علاقة التوزيع بالسعر: وهنا يقصد بالدور على التنافس سعري داخل القناة التوزيعية اي:

● تنافس داخلي، وذلك بوضع هامش ربح كبير للموزعين مما يجعل الوسطاء يتسارعون للتعامل مع

منتجات المؤسسة من اجل الاستفادة بهذا الهامش المغربي.

● تنافس خارجي: وهنا تقوم المؤسسات بتخفيض سعر منتجاتها وهذا يكون بنفس الشيء لدى الوسطاء

وبالتالي يكون المشترين متسارعين للحصول على المنتج.

## العوامل المؤثرة على اهداف قنوات التوزيع:

من اهم العوامل التي تؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة على اهداف التوزيع نذكر اهمها:

- طبيعة المنتجات التي تبيعها المؤسسات او تتعامل معها.
  - طبيعة العوامل البيئية التي تعمل فيها المؤسسة
  - طبيعة الاستراتيجيات التسويقية المعتمدة من قبل المؤسسة.
  - طبيعة حجم المنافسة.
  - القوانين والتشريعات السائدة
  - السياسات الاقتصادية المعمول بها
  - الامكانيات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة.
- مستويات قنوات التوزيع: اساس عمل قنوات التوزيع في الوقت الحالي يستند على كيفية ادارة العلاقة مع الزبائن وتعزيزها وذلك مما توفره من منتجات وخدمات داعمة لها قبل وبعد البيع، فتجربة المستهلك مع نقاط التوزيع لها دور مهم في تدعيم هذه العلاقة وكذلك تشير الى جدارتها وكفاءتها فيما تقدمه من منتجات.

ومن اجل الوصول الى الهدف فان المؤسسات تسعى جاهدة على اقامة نظام توزيعي كفؤ من

خلال اقامة شبكة واسعة ومتنوعة لقنواتها التوزيعية وذلك وفقا ل:

- ❖ طبيعة المنتجات
- ❖ الامكانيات المادية والبشرية المتوفرة لها.
- ❖ الاستراتيجية التسويقية والتوزيعية (مستوى تغطية الاسواق) المراد تنفيذها.
- ❖ مستوى التكنولوجيا المتوفرة والمستخدم في المؤسسة ، البريد الالكتروني، قنوات التوزيع الالكترونية.
- ❖ مدى رغبة الوسطاء في التعامل مع المؤسسة ومنتجاتها.

لذلك فان قنوات التوزيع يمكن تقسيمها الى 4 انواع

أ- حسب نوع التوزيع

ب- حسب نوع السلع.

ت- حسب توزيع الخدمات

ث- قنوات التوزيع المباشر

نحاول ان نقدم مجموعة من الأسئلة كالعادة في كل مبحث حتى يتمكن الطلبة من فهمه بشك جيد وواضح،

- ✓ مالفائدة من استخدام استراتيجية التوزيع؟
- ✓ وهل يمكن للمؤسسة استخدام اكثر من استراتيجية في نفس الوقت؟ وضح كيف ذلك؟
- ✓ مالمقصود بسوق مفتوح وسوق مغلق؟ وكيف تكمن اشكاية التوزيع في كلتا الحالتين؟
- ✓ مالفرق بين القناة والمنفذ والوسيط؟
- ✓ متى تستخدم المؤسسة الشبكات الهجينة؟ وماعلاقته بالتسويق الفيروسي؟
- ✓ وضح بمثال طريقة المنافسة السعرية الداخلية؟ ومتى تستخدمها المؤسسة؟
- ✓ ماهي القيمة المضافة التي يقدمها التوزيع للمؤسسة؟
- ✓ متى تلجأ المؤسسة الى تحسين العملية التوزيعية؟ وكيف يمكنها المحافظة على زبائنها الحاليين والتواصل معهم بصورة مستمرة، في حين تبحث عن زبائن جدد؟

## خطوات تصميم واختيار القناة التوزيعية المناسبة:

لكي تنجح المؤسسة، لابد ان تكون القناة التوزيعية المعتمدة عليها المؤسسة مناسبة لمنتجها،

وعلى هذا الاساس حدد الخبراء باتخاذ ثلاث قرارات رئيسية وهي<sup>1</sup>:

- 1- اختيار نظام التوزيع.
- 2- ادارة قنوات التوزيع.
- 3- تحديد أنشطة التوزيع المادي.

والشكل التالي يوضح لنا هاته الخطوات الرئيسية لاختيار نظام توزيعي ناجح ملائم للمؤسسة:

الشكل رقم (7): الخطوات الرئيسية لاختيار نظام توزيعي ناجح.

---

<sup>1</sup>زكرياء أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص326.



المصدر: زكرياء أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 327.

اولاً: تصميم واختيار نظام التوزيع:

نلاحظ في الشكل اعلاه هناك عدة خطوات فرعية والتي منها يتم اختيار افضل قناة توزيعية ملائمة، وسنبين هذه الخطوات الفرعية كل واحدة على حدى<sup>3</sup>:

1. تحديد اهداف التوزيع: وهنا يتعين على المؤسسة ان تحدد الاهداف المراد بلوغها من النظام التوزيعي، وطبيعة السوق المستهدف والمراد تغطيته، كمثلا تريد السيطرة على السوق او اختيار جزء من السوق او تطوير خدمات توزيعية معينة لكل قطاع... الخ، وبعد ذلك يتم تقسيم السوق وتحديد الوسطاء والموزعين لكل جزء من السوق.

2. تحديد العوامل المؤثرة في اختيار القناة التوزيعية: وكما هو موضح في الشكل السابق هنا عوامل داخلية وعوامل خارجية تؤثر في اختيار القناة التوزيعية:

### 1.1 العوامل الخارجية: ومن اهم هته العوامل:

✓ عوامل متعلقة بالسوق المستهدف: وقد يكون السوق المستهدف مستهلك نهائي او مشتري

صناعي، وهو الركيزة الاساسية التي يتم على اساسها اختيار القناة التوزيعية.

فمثلا اذا كان السوق المستهدف هو مستهلك نهائي فهنا يتطلب الامر عدة انواع من القنوات التوزيعية للوصول اليه، كالكويل وتاجر الجملة وتجار التجزئة، اما اذا كان السوق المستهدف مشتري صناعي فيمكن المؤسسة ان تستخدم قناة واحدة او قناتين كالكويل او مندوب الشركة.

✓ حجم السوق: وهنا كذلك لحجم السوق دور كبير في اختيار نظام توزيعي مناسب للمؤسسة،

فاذا كان السوق المستهدف كبير فهنا لاشك ان يكون للمؤسسة الاستعانة بخط توزيعي طويل وغير مباشر حتى تتمكن المؤسسة من تغطية السوق نسبيا، واما اذا كان العكس، فقد تتخذ المؤسسة نظام توزيعي مباشر او قناة توزيعية وحيدة حتى يكون لها تجاوز مباشر وربح تكاليف اضافية وبالتالي تخفيض سعر البيع.

<sup>3</sup> زكرياء احمد عزام، عبد الباسط حسونة وآخرون، مرجع سابق، ص326.

- ✓ حجم الطلبات: كذلك لحجم الطلبات دور ف اختيار النظام التوزيعي،
- ✓ الموقع الجغرافي للسوق المستهدف: وهنا يقصد بتواجد المستهلكين او المشترين الصناعيين، فاذا كان هؤلاء يتواجدون في منطقة جغرافية معينة، فهنا يمكن استخدام توزيع مباشر من المؤسسة الى السوق المستهدفة، اما اذا كان المستهلكين يتواجدون في عدة مناطق جغرافية، فهنا لابد من استخدام نظام توزيعي غير مباشر للوصول الى جميع المناطق الجغرافية.
- ✓ وقت الانتظار الذي يتحمله المستهلك: كذلك هنا يجب معرفة مدى قدرة المستهلك لانتظار المنتج، فمثلا منتج الحليب او الخبز الكثير من المستهلكين لا يمكنهم الانتظار طويلا للحصول عليه، وهذا ما يتعين على المؤسسة الى استخدام عدة قنوات توزيعية للوصول الى المستهلك بسرعة فائقة.

## 2.2 عوامل متعلقة بالوسطاء: ونخص بالذكر

1.2.2 نوعية الخدمات المرغوب بها من قبل المؤسسة: فان كان الموزع يمكن ان يقدم نوعية متميزة من الخدمات في تقديم المنتج لا يمكن للمؤسسة ان تقدم هاته النوعية، فهنا يجب ان تختار هذا الموزع كوسيط بينها وبين والمشتري، والعكس صحيح اي ان كان الموزع لا يقدم اي خدمات افضل، فهنا يتعين على المؤسسة اختيار طريقة افضل.

2.2.2 قوة او الضعف القناة التوزيعية: كما نعلم انا هناك طرق لقياس كفاءة القناة التوزيعية، فكلما كانت القناة التوزيعية لها كفاءة عالية كلما استمرت المؤسسة في استخدامها كوسيط بينها وبين المشتري، واما اذا كانت ضعيفة، فعلى المؤسسة ان تتخلى عنها لانها ستضر بالمؤسسة مستقبلا.

3.2.2 تكلفة التوزيع: فكل ما كانت تكلفة الموزعة مرتفعة جدا كلما كانت مؤثرة بسعر المنتج والعكس صحيح، لذلك المؤسسة في اختيارها للقنوات التوزيعية تاخذ بعين الاعتبار التكاليف التوزيعية المقبولة او الاقل تكلفة.

3.2 عوامل خاصة بالبيئة: وهنا نقف اما عدة عوامل تؤثر على المؤسسة في اختيار النظام التوزيعي المناسب ومن اهم العوامل البيئية نذكر:

1.3.2 العوامل الاقتصادية: في هذه الحالة تعتمد المؤسسة في اختيار نظامها التوزيعي وفقا للظروف الاقتصادية السائدة في ذلك البلد، فاذا كان اقتصاد تلك البلدة يتميز بالانتعاش هنا تقوم المؤسسة باختيار عدة قنوات توزيعية بهدف التوسع وزيادة الحصة السوقية، واختيار قناة توزيعية تقدم خدمات افضل ونوعية عالية، في حين اذا كان اقتصاد تلك البلدة يتميز بالانكماش والكساد فهنا تحاول المؤسسة ان تختار القناة التوزيعية الاقل تكلفة وتقلل من قنوات التوزيع الأخرى التي تحملها تكاليف اضافية، ففي هذه الحالة يكون للسعر عامل اساسي في اختيار القناة التوزيعية.

2.3.2 طبيعة المنافسة السوقية: ان كانت السوق المستهدفة تتميز بشدة المنافسة فهنا يتعين على المؤسسة ان تختار قنوات توزيعية تناسب تلك السوق وذلك حسب نوعية هاته المنافسة، ان كانت منافسة سعرية فتختار القنوات التوزيعية الاقل تكلفة وان كانت نوعية كذلك تختار القناة التي تقدم نوعية افضل وان كانت متعددة فهنا المؤسسة تختار عدة قنوات ولكل فئة مستهدفة تقدم لها القناة المناسبة.

## 2.2 العوامل الداخلية: ويقصد بالعوامل المتعلقة بالمنتج والمؤسسة

1.2.2 عوامل متعلقة بالمنتج: لخصائص ومواصفات المنتج دور كبير في اختيار القناة التوزيعية المناسبة لها، وذلك راجع لعدة اسباب اهمها:

✓ قيمة المنتج المادية: فكلما كانت قيمة المنتج المادية عالية جدا كلما كانت القناة التوزيعية قصيرة ان لم تكن مباشرة هي الافضل، وكلما كانت العكس كلما ادت الى استخدام عدة قنوات اي استخدام توزيع غير مباشر، فمثلا السيارات نظرا لقيمتها العالية فالمؤسسة تحاول دائما استخدام توزيع مباشر او قناة توزيعية واحدة كالوكيل مثلا.

✓ مدى قابلية المنتجات للتلف: فهنا يتوقف الامر على مدى صلاحية المنتج وعدم تلفه على المدى القصير فمثلا الحليب او مشتقاته نظرا لسرعة تلفه تقوم المؤسسة باستخدام عدة قنوات توزيعية لوصولها الى المشتري قبل تلفه، وان تكون لهته القنوات قدرات وامكانيات لحمايته من التلف كالتخزين والتبريد، في حين المنتجات غير قابلة للتلف يمكن استخدام قنوات توزيعية اخرى.

✓ طبيعة المنتج: وهنا نقصد بحجم المنتج ووزنه، فإذا كان المنتج ثقيل مثل مواد البناء فالامر يتطلب قنوات التوزيع التي تخفض تكاليف النقل والشحن، حتى تصل الى المشتري بدون تكاليف اضافية وبالتالي قناة توزيعية مباشرة من المنتج الى المستهلك.

✓ التركيبة التقنية للمنتج: اذا كانت المنتجات تحتوى على تقنيات استعمال معقدة نوعا فعلى المؤسسة استخدام التوزيع المباشر حتى يتم شرح هذه التقنيات وطريقة الاستعمال الى المستهلك، كطريقة التشغيل، وبعض خصائص المنتج وطرق المحافظة عليه، في حين اذا كان المنتج يتصف بالبساطة وسهل الاستعمال فهنا يمكن للمؤسسة استخدام عدة قنوات توزيعية. او توزيع غير مباشر.

2.2.2 عوامل تخص المؤسسة: وهي تعد بمثابة ثان عامل من العوامل الداخلية التي تؤثر على اختيار قناة التوزيع وهي<sup>4</sup>:

✓ العامل المالي للمؤسسة: فكل ما كان للمؤسسة مورد مالي جيد كل ما كان لها الحق في الاختيار ما بين عدة قنوات توزيعية، فيمكنها ان تستخدم توزيع مباشر تنتج وتبيع ومباشرة، اما اذا كان موردها المالي ضعيف، فيمكنها الاستعانة بقنوات توزيعية اخرى لطرح منتجاتها في السوق اي توزيع غير مباشر.

✓ حجم المؤسسة وشهرتها وخبرتها الادارية: وهنا نقصد كلما كانت المؤسسة كبيرة ومنتجاتها مشهورة ومعروفة في السوق كلما كان للمؤسسة الحرية في اختيار القنوات التوزيعية المناسبة لها، والعكس كلما كانت صغيرة وغير معروفة كلما ادى بها الامر الى التقييد وعدم القدرة على الاختيار بين القنوات التوزيعية وهذا ما يؤدي بها المطاف الى اختيار قناة توزيعية قد لا تناسبها.

✓ الرقابة على قنوات التوزيع: كلما كانت قنوات التوزيع تابعة للمؤسسة او تستخدم التوزيع المباشر، كلما مكنها من فرض سيطرتها ومتابعة منتجاتها وسياساتها التوزيعية ومدى الجودة المقدمة، والتحكم حتى في تكاليفها وبالتالي متابعة سياستها التسعيرية.

1- اختيار القناة التوزيعية الملائمة: هناك اربع مراحل اساسية يجب اتباعها لاختيار القناة التوزيعية المناسبة<sup>5</sup>:

<sup>4</sup> زكرياء أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 329.

<sup>5</sup> زكرياء احمد عزام، عبد الباسط حسونة وآخرون، مرجع سابق، ص 332.

اولا: تحديد طول قناة التوزيع وقد تكلمنا عن هذا الموضوع سابقا وحددناه في نوعين لا ثالث لهما اما ان تكون المؤسسة متبعة نظام توزيعي مباشر، او نظام توزيعي غير مباشر، وعلى العموم فان المؤسسات الصناعية او التحويلية تستخدم غالبا قنوات توزيعية اقل طولاً مقارنة بالمؤسسات المنتجة لمنتجات روتينية والتي تعتمد على قنوات توزيعية طويلة وبالتالي توزيع غير مباشر.

ثانيا تحديد مدى التغطية التي تحققها القناة التوزيعية، وقد حدد كوتلر في هذا الصدد ثلاثة سياسات توزيعية يمكن للمؤسسة اتباعها احدها او اكثر، وهي : سياسة التوزيع المركز او الوحيد، التوزيع الاختياري، والتوزيع الشامل او المكثف.

ثالثا تحديد الضوابط والشروط المتعلقة بكل قناة توزيعية: يتطلب على المؤسسة تحديد الشروط والضوابط العمل التي يخضع لها الموزع ومن اهمها مايلي:

✓ سياسة التسعير اذ تحدد المؤسسة للوسطاء شروط التوزيع واوقات العروض والخصومات وبرمجتها في بعض المواسم مثلا في الاعياد والمناسبات... الخ

✓ شروط وطرق البيع: اي طريقة الدفع وتسليم المنتج، كمثلا الدفع المسبق او المؤجل او على شكل اقساط.... الخ.

✓ اماكن التوزيع: اي تقوم المؤسسة بتحديد الاماكن التي يجب ان يتواجد فيها منتجها او تواجد الموزعين ونقاط البيع.

✓ تحديد الخدمات المتبادلة اي تحديد الشروط التي يمكن للمؤسسة ان تقدمها للموزع وشروط الموزع للمؤسسة، كالتدريب وتزويد الموزعين ببرامج وتقنيات بيعية متطورة، في حين يحافظ الموزع دائما على شهرة علامة المنتج والامتيازات التي يتحصل عليها من المؤسسة .

رابعا: تحديد نوع الوسطاء واختيار القناة التوزيعية المناسبة: من المعروف انه لتقييم القناة التوزيعية يتم على عدة معايير مختلفة اهمها المبيعات المتوقعة لكل قناة (بديل)، تكلفة كل بديل من القنوات التوزيعية، مدى الرقابة على القناة

التوزيعية وتعاونها، ومدى قدرة القناة التوزيعية على المرونة عندما يكون هناك ظروف طارئة، وعلى هاته المعايير يتم اختيار القناة.

خامسا صياغة استراتيجية التوزيع التنافسية

### ادارة قناة التوزيع:

لادارة قنوات التوزيع لابد من المرور بمجموعة من الخطوات ونحددنا فيمايلي

1. تعيين اعضاء القناة التوزيعية: ويقصد هنا بان تقوم المؤسسة بتحديد الاعضاء الذين يمكن ان ينفذو مهام ووظائف التوزيع بشكل فعال، ويتم تحديد الاعضاء بناءا على مجموعة من المعايير كالسمعة والشهرة والخبرة وعلاقتهم مع السوق المستهدفة ، وحجم المبيعات الخاصة بالسنوات السابقة.....الخ.
2. تحفيز القناة التوزيعية : يتطلب هنا من المؤسسة ان تضع طرق او تقنيات محفزة لقنوات التوزيعية وجعلها تهتم بمنتجات المؤسسة على باقي المنتجات المنافسة الاخرى وذلك من خلال:

. منح هامش ربح كبير

. زيادة نسبة الخصم.

. تقديم برامج تدريبية.

. تقديم مساعدات مالية عند اللازم.

3. تقييم ادارة القناة التوزيعية : وهنا يتوقف الامر على معرفة الاداء الفعلي للقناة التوزيعية بالأداء المتوقع فهل:

1.3 الاداء الفعلي > الاداء المتوقع أو

2.3 الاداء الفعلي = الاداء المتوقع أو

3.3 الاداء الفعلي < الاداء المتوقع

وهنا يجب على الاقل ان تكون القناة التوزيعية في الحالة الثانية ويمكن تقييم الاداء من خلال:

✓ المبيعات الحالية مقارنة بالمبيعات السابقة.

✓ المبيعات الفعلية مقارنة بالمبيعات المتوقعة.

✓ الحصة السوقية للقناة التوزيعية.

وعلى العموم سنوضح بيئة التوزيع بشيء من التفصيل في العنصر الموالي.

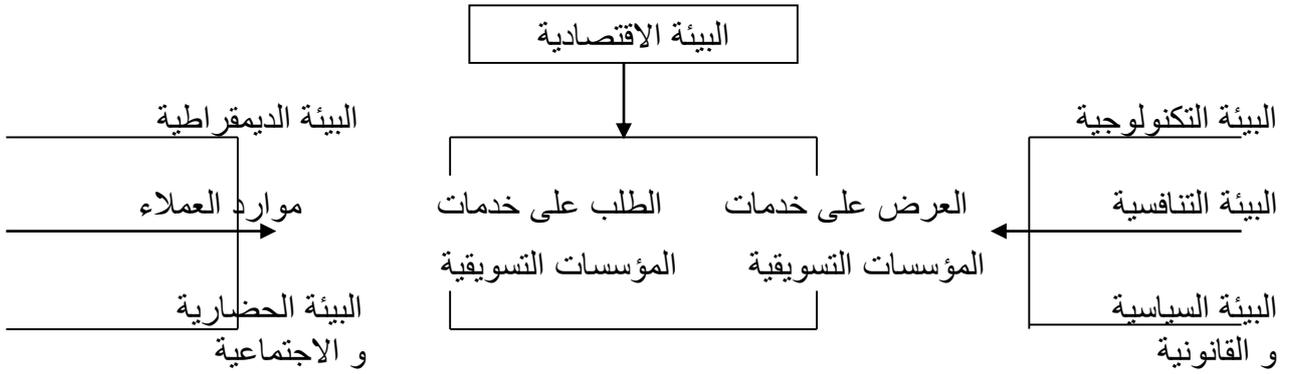
## بيئة التوزيع:

إن التعقيد البيئي الذي تعيش في ظله جميع المنظمات الاقتصادية ، يترك الأثر الواضح على قدرات هذه المنظمات و هي تدير النشاطات المختلفة و المصممة لتحقيق أهدافها . و النشاط التوزيعي لا يشد على تلك الأنشطة ، فهو يتأثر إلى حد كبير بتلك التعقيدات البيئية و التغيرات الاقتصادية التي يعيشها العالم و تعيشها الدول منفردة ، تركت و تترك الأثر الواضح على توجهات المنظمات نحو النشاط التوزيعي .

لهذا تعتبر بيئة التوزيع عبارة عن مجموعة القوى و المتغيرات التي تؤثر على أداء الأنشطة التوزيعية ، و لا يمكن إغفالها

والشكل الموالي يوضح تلك القوى و المتغيرات البيئية:

الشكل رقم (8): العوامل المؤثرة على عملية التوزيع.



المصدر: هاني حامد الضمور، "طرق التوزيع"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 57.

و فيما يلي تفصيل لهذه القوى و المتغيرات البيئية:

### أولاً: البيئة القانونية و السياسية:

كثيراً ما يتأثر هيكل التوزيع و سلوكه بمتغيرات البيئة القانونية و السياسية ، لأن طبيعة النشاط التوزيعي يتداخل مع تلك القوانين و التعليمات التي تبرزها الجهات الرسمية ذات العلاقة بالتنظيم،

كمثال لذلك: القوانين الحكومية في مجال حماية البيئة و المستهلكين ، النقابات العمالية و غيرها... الخ فعلى سبيل المثال النقابات العمالية دائماً تحاول توفير الأجر المناسب و الاستقرار و المكان الصحي للعاملين في مختلف النشاطات و التي

منها النشاط التوزيعي ، و الحقيقة أن المجتمعات الغربية في هذا المجال أسبق من المجتمعات النامية نظرا لتعقيدات العمل في مجال التجزئة و نشاطات الجملة و غيرها من القنوات التوزيعية ، لذلك فإن الكثير من الكتابات المتاحة في هذا المجال تعكس التجربة في الدول المتقدمة ، و القليل منها يعالج الأمور في الدول النامية ألا في مجالات ضيقة مثل السلامة و التأمين في بيئة العمل و الأسعار المكتوبة على السلع المعروضة<sup>6</sup>.

### ثانيا: البيئة الاقتصادية:

ابتداءً من عام 1973 - على الأقل - و الكثير من المتغيرات الاقتصادية تتفاعل لتؤثر بشكل واضح على المؤسسات الاقتصادية و الخدمية و حتى الاقتصادية في الدول بشكل عام، و النشاط التوزيعي لا يسفر عن هذا الوضع ، فهو يمارس من خلال مؤسسات توزيعية تقع في إطار المؤسسات الاقتصادية و الخدمية ، و بالتالي لا بد و أن تأثر هذه المؤسسات التوزيعية بتلك المتغيرات الاقتصادية تأثيرا إيجابيا أو سلبيا .

و لتتعرف ابتداءً على المتغيرات الاقتصادية ذات التأثير على العمل ك : الزيادة في معدل البطالة ، التضخم ، ارتفاع تكاليف الطاقة ، النقص في الموارد ، ارتفاع الأسعار ، انخفاض الطلب ، زيادة المنافسة محليا و دوليا... هذه المتغيرات أثرت بشكل كبير على قدرات النشاط التوزيعي للتخطيط و إدارة العمل فيها بشكل سهل ، كما صعب من مهمة هذا النشاط في التعامل مع الآثار داخل السوق المستهدفة لهذه المنظمات .

و فيما يلي شرح لبعض هذه المتغيرات و أثرها على سلوك النشاط التوزيعي القائم:

#### 1- التضخم:

فالتضخم مؤشر على خلل في العلاقة بين الأسعار و الأجور، و هو مؤشر يدل على انخفاض القوى الشرائية للعميل ، و مؤشر يدل على تراجع الطلب بسبب ارتفاع الأسعار بشكل لا يتناسب مع الزيادة في الأجور .

و السؤال الذي يطرح نفسه: كيف تتصرف مؤسسات التوزيع في ظل التضخم هذا ؟

كثيرا من تجار الجملة و التجزئة يتوجهون لشراء احتياجاتهم بكميات تسمح لهم بالاستفادة من الخصومات حتى يتمكنوا من البيع بأسعار منخفضة لعملائهم .

---

<sup>6</sup> هاني حامد الضمور، "طرق التوزيع"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص58.

كذلك العمل على فتح محلات تعمل على أسلوب الخدمة الذاتية أو البيع الآلي... بهذه التكتيكات تستطيع هذه المحلات تخفيض تكاليف العمل فيها و بالتالي تستطيع البيع بأسعار تتناسب مع الوضع التضخمي السائد.

## 2- الكساد:

في ظل حالة الكساد الاقتصادي المتصف بتراجع الطلب و تحفظ الزبائن ، يتجه المنتجون و تجار الجملة و التجزئة إلى التعامل مع تكتيكات يحاولون من خلالها حث هذا الطلب و رفع مستواه للإبقاء على الحركة داخل السوق كمثل عن ذلك تحمل المنتجون تكاليف النقل... و تجار الجملة من خلال شروط دفع معينة و تحمل تكاليف خدمات معينة وتقديم خدمات ما بعد البيع مجانية او خدمات مرفقة بدون زيادة في السعر...

كما و أنه في ظل الكساد تظهر المحلات التي تبيع أو تستطيع البيع بأسعار منخفضة ، مثال عن ذلك محلات الخصم الحجم الكبير في الشراء ، لأنه حتى و في ظل ظروف الكساد يظهر العديد من المنتجين الذين يستطيعون الإنتاج بتكاليف أقل كما هو الحال في دول جنوب شرق آسيا التي يسير الإنتاج فيها على مبدأ الحجم الكبير.

## ثالثا: البيئة التنافسية:

يواجه المنتجون و تجار الجملة و تجار التجزئة منافسة حادة سواء من بعضهم البعض على نفس المستوى التوزيعي لنفس العلامة التجارية ، أو على صعيد مستويات توزيعية مختلفة لنفس السلعة أو الخدمة و لكن بعلامات تجارية مختلفة . و هنا نحاول التعرف على التغيرات في البيئة التنافسية التي تؤثر على قناة التوزيع و ذلك من خلال مناقشة النقاط التالية:

## 1- زيادة المنافسة بين الأنواع المتداخلة من المنافذ التوزيعية:

و المقصود بها المنافسة بين نفس الأنواع من منافذ التوزيع و على نفس المستوى التوزيعي مثل سوبر ماركة "س" مقابل سوبر ماركة "ص" .

نلاحظ اليوم أن هناك اتجاهات متزايدة لتسويق المنتجات من خلال منافذ توزيعية مختلفة هذه الظاهرة يطلق عليها اسم " المنافسة بين الأنواع المتداخلة من المنافذ التوزيعية " و مثال على ذلك: شخص يريد تغيير و استبدال زيت محرك سيارته ، هذا الشخص لديه حرية الاختيار بين المحطات الموجودة لشراء هذه الخدمة ، أي يستطيع الحصول عليها من المحطة "س" أو من المحطة "ص" و هذه المحطات موجودة في نفس المنطقة الجغرافية . هذا المثال يوضح تداخل الأنواع التوزيعية و المنافسة بينها ، فالمستهلك لديه حرية الاختيار للتعامل مع هذه المحلات و هو يريد و يسعى لشراء احتياجاته . و هذه المنافسة هي بين نفس النوع من المنافذ التوزيعية .

كذلك عندما يريد المستهلك شراء ملابس يجد في نفس الشارع العديد من المحلات التي تعرض الملابس و كذلك توجد الكثير من السوبر ماركة التي تعرض هذه الحاجة... و هذه المنافذ هي ليست من نفس النوع .

## 2- نمو أنظمة التكامل التوزيعي العمودي:

نظرا للمنافسة الشديدة داخل النظام التوزيعي ، و التعقيد البيئي الذي يؤثر على هذا النظام . اتجه الكثير من المنتجين و تجار الجملة و تجار التجزئة كبري الحجم إلى تنسيق مختلف نشاطاتهم المنفصلة عن بعضها البعض لمواجهة هذا الوضع ، ضمن آلية تحقق لهم فوائد هذا التنسيق . و كلما أصبح التكامل العمودي مسيطرا داخل القنوات التوزيعية كلما كان ذلك من تحد خطر لمؤسسات التوزيع الصغيرة الحجم<sup>7</sup> .

و لمواجهة هذا التحدي اتجهت بعض مؤسسات التوزيع الصغيرة الحجم إلى تبني وسائل دفاعية منها ظهور " السلاسل التطوعية " التي تدير مجموعة من المحلات الصغيرة ذات الانتشار في مواقع مختلفة ، و اتخذت هذه المحلات الموقع و الانتشار السريع بين العملاء وسيلة دفاعية لتواجه بها المحلات الكبيرة التي تتميز بقلّة المرونة في الموقع و الانتشار مثال عن ذلك نجد بعض المطاعم لخدمة السوق الصغيرة ، حيث لا تستطيع المطاعم الكبيرة خدمة هذه السوق و تلبية رغباته و حاجاته .

## رابعا: البيئة التكنولوجية:

عندما نتحدث عن البيئة التكنولوجية سنتذكر المقولة السائدة: إننا نعيش عصر التكنولوجيا بمعناه الحقيقي ، فهناك نمو متزايد لاستخدام التكنولوجيا في كل المجالات و من طرف الكثير من الأشخاص . ففي اليابان مثلا: استطاعت بعض محلات التجزئة البيع لزبائنها عن طريق الكمبيوتر المتلفز دونما الحاجة للتعامل مباشرة مع الزبون ، حيث بعد اختيار البضاعة من طرف الزبون يقوم صاحب المحل بتجهيز الطلبية و ارسالها إلى المعني بسيارة المحل مع عنوانه أينما كان .

و البنوك اليوم تستطيع باستخدام الأدوات التكنولوجية تقديم خدماتها المصرفية لعملائها بشكل يوفر عليهم الكثير من الجهد و الوقت...

و من هنا نلاحظ الآثار التي تركتها التكنولوجيا بأدواتها المختلفة على نشاطات مؤسسات التوزيع المختلفة و من بينها ما يلي:

<sup>7</sup> هاني حامد الضمور، "طرق التوزيع"، مرجع سابق، ص 59.

- انتهاج أساليب بيعية جديدة: البيع الآلي ، عن طريق الهاتف ، الكمبيوتر المتلفز... الخ . وقد ذكرنا هذا سابقا
- البيع عن طريق البطاقات الائتمانية: تستطيع اقتناء احتياجاتك من محل التجزئة و في نفس اللحظة و عن طريق هذه البطاقة الائتمانية تدفع ثمن هذه البضاعة لأن هناك ربط آلي عن طريق الكمبيوتر بين محل التجزئة و البنك الذي تتعامل معه .

#### خامسا: البيئة الديمغرافية:

البيئة الديمغرافية تمثل مجموعة المتغيرات السكانية مثل: تركيبة العمر ، الجنس ، الأسر التوزيع الجغرافي للسكان ، التعليم... الخ . هذه العوامل تؤثر بشكل واضح على استراتيجية التوزيع التي يعمل المنتج أو البائع على تطويرها و تنفيذها لخدمة السوق المستهدفة لمنتجاته فالعمر يؤثر إلى حد ما على نوعية المنتجات ففي البلدان التي فيها نسبة الشباب مرتفعة يجد المنتجون للسلع و الخدمات الخاصة لكبار السن مشاكل تؤثر على أرباحهم و مبيعاتهم و استراتيجياتهم التوزيعية ، لأن كبار السن يعتبرون سوقا ضيقا ، لذا يكون التوسع في مخاطبة الفئات الأصغر بالسلع و الخدمات المعروضة ، مثال عن ذلك خدمات التعليم ، الملابس، البنوك... الخ. أما بالنسبة للأسر فهي من العوامل الديمغرافية ذات الحساسية للتسويق بشكل عام و توزيع المنتجات بشكل خاص فمثلا في البلدان التي فيها حالات الزواج كثيرة و عدد الأفراد المشكلة للأسرة كبير، وزيادة معدل عمل المرأة... الخ كل هذه المتغيرات ساعدت على زيادة الطلب على خدمات مؤسسات التوزيع العاملة في مجال التجزئة خاصة المحلات المتوسطة الحجم<sup>8</sup>.

أما بالنسبة للتوزيع الجغرافي و المهجرات الداخلية فقد أثرت بشكل واضح على بيئة التوزيع بشكل خاص ، كميل الناس للسكن في الأماكن البعيدة عن الضوضاء ، و ميل الناس لترك البوادي و الأرياف ، ميل الناس للسكن في الأماكن الراقية (المدن الكبرى والمتقدمة)... جميع هذه المتغيرات أنشأت طلبا على عرض هذه المؤسسات ، فعدد المحلات زاد و عدد السلع المعروضة زاد... الخ .

كذلك بالنسبة لمستوى التعليم له تأثيره على نوعية و جودة السلع و الخدمات المعروضة لأن معايير المستهلك تطورت نتيجة ارتفاع مستوى التعليم ، مما انعكس ذلك على نوعية المؤسسات التوزيعية التي ظهرت في السوق .

#### سادسا: موارد المستهلكين و تغييرها:

<sup>8</sup> هاني حامد الضمور، "طرق التوزيع"، مرجع سابق، ص60.

التغيرات التي حدثت على موارد المستهلكين أثرت تأثيراً واضحاً على أنماط الشراء و عادات التسوق و التي أثرت بدورها على هيكل التوزيع ، و من بين موارد المستهلكين المقصودة: الدخل الحقيقي ، التعليم ، الوقت ، هل الفرد يملك بيت أو سيارة... الخ و سنوضح ذلك:

#### • الوقت:

هذا المورد يعتبر حساساً لنشاطات التجزئة ، فمثلاً توفر وقت للتسوق لدى ربات البيوت جعل هناك إقبال على إنشاء محلات التجزئة كبيرة الحجم ، و ضيق الوقت جعل هناك إمكانية لظهور محلات البيع الذاتية أو البيع للمنازل مباشرة أو البيع الآلي .

#### • الدخل الحقيقي:

الدخل الحقيقي مقصود به القوة الشرائية للنقود في ضوء التضخم السائد فكلما كان الدخل الحقيقي في تناقص كلما كان المستهلك أكثر حذراً في الشراء إذ يميل المستهلك لانتهاج أسلوب الشراء المقارن بين المحلات التي تعرض نفس الاحتياجات .

#### • التعليم:

المستهلك يتعلم بقصد التطور في أساليب الحياة ففي مجال الشراء يتعلم المستهلك ليحافظ على موارده المتاحة و يكون أكثر حذراً في اتخاذ قراراته الشرائية فمثلاً المستهلك المتعلم ساهم في إنشاء و وجود محلات الخدمة الذاتية و كذلك الحال بالنسبة لمحلات التجزئة، و في حالة ارتفاع الأسعار تحاول الشراء من تجار الجملة أو المنتجين بكميات كبيرة حتى تصل إلى تخفيض في التكاليف و بالتالي البيع بأسعار تتناسب مع وضع الزبائن لها .

#### سابعاً: البيئة الحضارية و الاجتماعية:

يحاول المستهلكون جمع المعلومات ، و اختيار المحلات الملائمة و اختيار المنتجات الملائمة و ذلك حسب منطلق اتجاهاتهم و مواقعهم و نمط حياتهم ، هذه العناصر المشكلة للسلوك الاستهلاكي لها تأثير واضح على هيكل و إدارة التوزيع ، لهذا فإن اتجاهات المستهلكين و أسلوب حياتهم من أكبر العوامل المؤثرة على قنوات التوزيع .

ففي الوقت الحاضر نجد أن المستهلكين أكثر ميلاً للمحافظة على الموارد المتاحة فهم يتعاملون مع المؤسسات الاقتصادية التي تحاول تأكيد هذا الميل لديهم و إحدى هذه الطرق هي إعادة الاستخدام ، فمثلاً محلات التجزئة التي تتعامل مع المشروبات الباردة تحاول أن تساهم إلى حد ما في إعادة الاستخدام للعبوات المستخدمة ، و ذلك مساهمة منها في المحافظة على الموارد المتاحة . مثل هذا العمل يكون لدى العملاء اتجاهات و مواقف إيجابية اتجاه هذه المحلات التي تقوم بذلك العمل .

## التخطيط لاختيار قنوات التوزيع:

ان عملية اتخاذ القرارات الخاصة باختيار القنوات التوزيعية تعد من القرارات المهمة والحرجة وبالخصوص في حالة اعتماد المؤسسة على التوزيع المباشر والذي يجب ان يتم وفق دراسة وتحليل مزايا هذا التوزيع ومقارنة مع الاساليب التوزيعية الاخرى<sup>9</sup> ولاختيار قنوات التوزيع لابد من معرفة معايير معينة، ثم بعد ذلك يتم الاختيار بين البدائل المطروحة مع تحديد عدد الوسطاء داخل كل قناة، وهذا ماسنوضحه في هاته الحالة. كما قلنا سابقا هناك عدة معايير ومواصفات يجب معرفتها عند تصميم منفذ تو قناة توزيعية ومن اهمها:

- 1- التفكير الاستراتيجي: تعمل بعض المؤسسات في استخدام طرق وحلول قصيرة الاجل لتحسين اداء قناة التوزيع الخاصة بها، ولكن هذا النوع من الحلول القصيرة الاجل لا يعد افضل الحلول. فمن المنطقي الحل الامثل هو الحل الذي يساعد في تحسين القناة التوزيعية على المدى البعيد هي الافضل، لذا يتطلب الامر النظر الى اعضاء القناة التوزيعية على انهم شركاء وليس مجرد اعضاء، فالمنتج لابد ان يسوق منتجه الى الموزعين العاملين معه داخل القناة واقناعهم على انهم شركاء لهم اهمية كبيرة في تسويق منتجاته.
- 2- خصائص المؤسسة: لخصائص المؤسسة عامل اساسي في اختيار قناة التوزيع المناسبة لها، وذلك من خلال الموارد المالية المتوفرة. تستطيع ان تاخذ على عاتقها جزء من وظائف التوزيع كما تستطيع ان تقدم منتجاتها باسعار جذابة في مراكز الشراء المهمة، لذلك ف المؤسسة الانتاجية الصغيرة تتميز بموارد ضعيفة تختار من طرف موزعيها الذين يتعاملون معها.
- 3- خصائص السوق: معرفة خصائص السوق يمكن ان تساعد المنتج على اختيار قنوات توزيعية تليق به، ومن خصائص السوق الواجب معرفتها<sup>10</sup>:

- حجم السوق: وذلك حاليا ومستقبليا في صورة وحدات او نقود اي حجم او قيمة.
- هيكل السوق: جغرافيا، وباحجام حسابات الزبائن المتواجدين فيه.
- حصة السوق: مقارنة بحصص المنافسين المباشرين وغير المباشرين.

<sup>9</sup> ردينة عثمان يوسف، "الاتجاهات الكمية والحديثة في بحوث التسويق"، بغداد، 2000، ص228.

<sup>10</sup> ردينة عثمان يوسف، "الاتجاهات الكمية والحديثة في بحوث التسويق"، مرجع سابق، ص229.

● استقرار السوق: وذلك من حيث درجة الاستقرار او التغيير في حاجات المستهلكين.

● نمو السوق: من حيث حجم الوحدات المباعة او القيمة النقدية.

4- خصائص المنتج: خاصية المنتج تجعل المؤسسة معرفة درجة اهمية الموزع في طرح المنتج في السوق وما العمل

المطلوب منه، وهل المنتج يتطلب معرفة كبيرة في استخدامه مثلا وهذا مايستدعي باختيار قوة بيع مباشرة

مع تكوين جيد لها، وكذلك هامش الربح الخاص بالوحدة الواحدة، وحجم الانتاج وحجم المبيعات

والمنتجات القابلة للتلف كل هاته المتغيرات تتطلب التفكير في اختيار قناة التوزيع المناسبة لها، مع تحديد

طول وقصر القناة وايهما انسب.

5- خصائص الزبون: قناة التوزيع يجب ان تتناسب مع خصائص وسلوك شراء الزبائن والمستهلكين كمعرفة:

● عدد واماكن انتشار الزبائن والمستهلكين، وتواجد الزبائن الكبار.

● طرق وعمليات الشراء هل سيقومون بشراء يومي، اسبوعي، شراء نقدي، او بشيك، بدفعات او

تسليم فوري.....الخ.

● مقدار ومبلغ الشراء للوحدة، والقدرة الشرائية للزبائن المستهدفين.

● المعلومات والخدمات المتوفرة عن الزبائن المستهدفين.

## إدارة المبيعات:

سنحاول في هذا العنصر تسليط الضوء على مختلف الوظائف ومجالات ادارة المبيعات موضحين في ذلك المهام، واهميتها، وتطورها، وتنشيط المبيعات، وهيكله القوى البيعية، وتكوين رجال البيع، وانشطتهم، والمسؤولية الواقعة على عاتقهم، مع توضيح مختلف الخصائص والاختلافات التي لابد ان يتحجب بها رجال البيع، وخصصنا مجال واسع لهذا العنصر لما له من اهمية كبيرة في المؤسسة، فليس الامر كما كان عليه في السابق ان هاته الادارة ينحصر دورها في البيع، لا بالعكس اصبح لها اهمية كبيرة ابتداء من كونها عنصر فعال في انجاح العملية الاتصالية بين المؤسسة وسوقها المستعدفة، ناهيك في ذلك عن طبيعة وحجم المنافسة في السوق، بما في ذلك استغلال الفرص ومواجهة التهديدات الخارجية.

## مفهوم ادارة المبيعات:

هي فن الحصول على اشياء من خلال الافراد، او هي ادارة تعمل على تحقيق التنظيم والذي يتم من خلاله تحقيق اهداف القوى البيعية بفعالية وواقعية وذلك من خلال التخطيط ، التنظيم، التدريب، التوظيف والقيادة.

**عمل ادارة قوى البيع:** حدد كوتلر عمل ادارة قوى البيع:

- تجنيد واختيار ممثل المبيعات.
- تدريب ممثلي المبيعات.
- الاشراف على ممثلي المبيعات.
- تحفيز ممثلي المبيعات.
- تقسيم ممثلي المبيعات.

فهي الجهة المسؤولة عن اثاره الطلب وتحقيق الاهداف البيعية للمؤسسة بشكل فعال وكفؤ، من خلال التخطيط الجيد للمبيعات والتنظيم.

**أهمية ادارة المبيعات:** تظهر هذه الاهمية من منطلق مفاده انه لاشيء يمكن ان يباع اذا لم يكن هناك من يشتريه. وعلى هذا الاساس تبرز فائدة ادارة المبيعات في:

- رصد حركة السوق والعوامل المؤثرة على كمية المبيعات.
- كسب زبائن جدد.

- التوسع في الحصة السوقية.
- الاحتفاظ بالزبائن الحاليين.

وتزداد هذه الاهمية (ادارة المبيعات) عندما تكون السوق تتميز ب:

- تنوع المنتجات،
- شدة المنافسة،
- عدم الاستقرار في الطلب والظروف البيئية الاساسية.
- الدخول لاسواق خارجية.
- الازمات المالية.

### تطور ادارة المبيعات ضمن الهيكل التنظيمي:

يمكن ان نحصر هذا التطور في ثلاث مراحل اساسية وهي: المفهوم الانتاجي، والمفهوم البيعي، والمفهوم التسويقي الحديث.

مرحلة المفهوم الانتاجي: كانت الجهودات مركزة على الانتاج وزيادته، وذلك نظرا لزيادة الطلب على العرض بكثير، مع عدم وجود بدائل، لذا اقتصر دور رجال البيع في هذه المرحلة الى اتمام عملية التبادل فقط وذلك لتنافس المشتريين فيما بينهم بهدف الحصول على السلع.

مرحلة المفهوم البيعي: ونظر للتقدم التكنولوجي وزيادة الانتاج وتنوع السلع هذا مادفع اصحاب المؤسسات الى الاستئجاد برجال البيع الكفاء الذين لديهم القدرة على تصريف المنتجات وحث واقناع الافراد على الشراء.

والتسابق للحصول على اكبر حصة سوقية مما دفع باصحاب المؤسسات الى القيام بالحملات الاعلانية ومحاولة التعرف على حاجات الافراد وهذا بدوره دفع الادارة الى الاهتمام بوظيفة البيع وبعوض الانشطة التسويقية.

مرحلة المفهوم التسويقي الحديث: ويتم في هذه المرحلة الى التوجه نحو السوق والاهتمام بالانشطة البيعية والترويجية والتوزيعية، وبخصائص المنتج، والعبوة والتغليف، التسعير، مما دفع الادرة الى انشاء ادارة متخصصة بالوظائف التسويقية سميت بادارة التسويق واصبحت ادارة المبيعات تابعة تنظيميا لها.

### وظائف ادارة المبيعات:

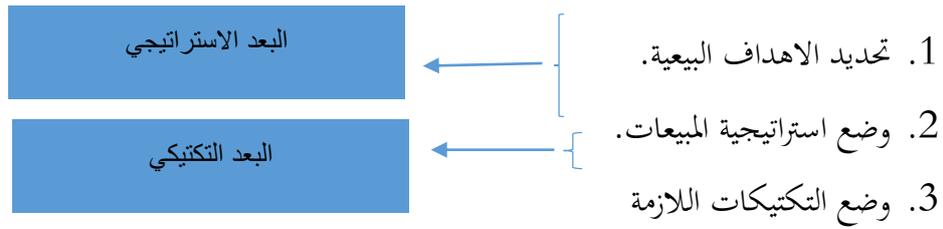
تخطيط المبيعات

التخطيط والتخطيط الاستراتيجي: مدارء المبيعات يعملون بشكل مستمر على جمع المعلومات وجمع البيانات وتحليلها ودراسة كافة العوامل البيئية لتحديد الضغوطات والفرص والتهديدات، وتحليل تلك الفرص، وتحليل العوامل الداخلية نقاط القوة ونقاط الضعف.

فمثل هذا التحليل يساعد المؤسسة في تخطيط المبيعات واجراء التعديلات على الخطط البيعية الموضوعة في الوقت المناسب من اجل استمرارية العمل الصحيح.

واما التخطيط الاستراتيجي، فنظرا لاهمية التخطيط في رسم الخطط القصيرة او الطويلة وبالتالي فهو فحص القضايا التي تواجه المؤسسة او مخاطبتها او تحديد خطط العمل، ومنه رسم خطط عمل للانشطة الواجب انجازها.

خطوات التخطيط الاستراتيجي للمبيعات: يمكن تلخيص هذه الخطوات بالطريقة التالية:



تطوير الاستراتيجية البيعية: يتطلب العديد من الأمور، من أهمها:

- تكوين صورة واضحة للوضع الراهن : SWOT
- تحديد معالم الاستراتيجية واطارها العام بشكل واضح والتي تغطي جميع اقسام ووحدات البيع، كخطوط الانتاج، وكميات الانتاج، استراتيجية التسويق.
- وضع ميزانية المبيعات لتقدير النفقات والايادات وذلك استنادا للمبيعات المتوقعة والسياسات السعرية المعتمدة من قبل المؤسسة.

خطة المبيعات: اساس نجاح اي خطة ينحصر في مؤشرين:

1- فهم اهداف المبيعات.

2- تمييز اهداف المبيعات:

✓ خطط اختراق السوق.

- ✓ خطط توسيع المبيعات.
- ✓ بناء استراتيجيات مبيعات جديدة.
- ✓ كيفية ادارة الانشطة البيعية في الوقت الحاضر.
- ✓ تجزئة السوق لتحديد عوامل الاختلاف.

ثم يتم اختبار خطة المبيعات قبل التنفيذ.

مهام مدير المبيعات: لمدير المبيعات مهام كبيرة تقع على عاتقه وسنبرز اهمها فيمايلي:

- 1- تنظيم القوة البيعية.
- 2- تحديد العدد المطلوب من مندوبي البيع.
- 3- استخدام مندوبي البيع واختيارهم.
- 4- تعويض مندوبي البيع.
- 5- تدريب مندوبي البيع.
- 6- الاشراف والتحفيز.
- 7- التقييم والرقابة لاداء مندوبي البيع.

### تنشيط المبيعات:

يمثل تنشيط المبيعات دورا رئيسيا للعديد من المؤسسات الاقتصادية لاعتباره من العناصر الرئيسية التي تجعل المؤسسة تواجه المنافسة والتوسع في السوق وزيادة الحصة السوقية بما في ذلك البقاء والاستمرار في السوق.

لذا سنحاول ان نقدم تفصيلا حول هذا الموضوع ومدى اهميته.

1- مفهوم تنشيط المبيعات: هناك عدة تعاريف جاءت في هذا الموضوع ولعل من ابرزها:

" تنشيط المبيعات هي مجموعة من التقنيات التي تؤدي الى زيادة مباشرة وسريعة في البيع تقدم منافع كبيرة

لكلا من الموزع أو المنتج والمستهلك.

وهناك من يعرفه على اساس انه مجموعة من التقنيات التي تهدف الى الزيادة السريعة والمؤقتة للمبيعات بمنح

مزايا استثنائية لمستهلكي السلعة او الخدمة.

وبالتالي يمكن القول بان تنشيط المبيعات هي العملية التي يسعى من خلالها تقديم المنتج بمزايا عديدة تعرض زيادة المبيعات كتخفيض للسعر تقديم حسومات وفي اماكن مقربة للزبون وبفترات زمنية مناسبة.

وهذا ما يبين اهميته الكبيرة للمؤسسة والموزعين.

## 1-2 اهمية تنشيط المبيعات: تبرز اهمية تنشيط المبيعات في العناصر التالية:

- تحقيق قيمة مضافة: وذلك بزيادة هامش ربح اضافي في فترة زمنية قصيرة.
- بيع كبر كمية من المنتجات المخزنة ، ومواجهة خطر تلف المنتجات من الفساد او انتهاء تاريخ الصلاحية.
- التعرف على ردود افعال الزبائن والمستهلكين بصورة مباشرة وتعريفهم بمنتجات المؤسسة، وخلق صورة ايجابية في اذهانهم.
- مواجهة خطر المنافسة وذلك من خلال تخفيض السعر وتقديم الحسومات وتوفير المنتجات بكميات مناسبة وفي الوقت المناسب.
- يعد تنشيط المبيعات من افضل الوسائل للتعبير عن جودة المنتج وبالتالي التعبير عن ميزتها التنافسية واطهارها بصورة مباشرة من خلال المقابلة مع الزبائن والمستهلكين.
- لذلك يراد من هذه العملية لبلوغ عدة اهداف.

2-2 اهداف تنشيط المبيعات: هناك اهداف متعلقة بزيادة المبيعات واهداف متعلقة بالمستهلكين، واخرى متعلقة بالموزعين واهداف متعلقة بالقوى البيعية.

2-2-1 اهداف متعلقة بزيادة المبيعات: وهذا يعد من اولى الاهداف التي تسعى عملية تنشيط المبيعات لبلوغها ونخص بالذكر في هذه الحالة الاهداف التالية:

- حث الزبائن على الشراء والتاثير في سلوكهم الشرائي.
- خلق الولاء للعلامة التجارية.
- العمل على البيع الفوري للمنتج وحث المشتري على الزيادة في شراكير عدد من الوحدات.
- تنشيط حركية البيع في نقاط البيع وانعاش العملية البيعية.
- العمل على التخزين اكثر لدى الموزعين.
- ضمان نقاط توزيع جديدة من خلال الاحتكاك بموزعين جدد.

2-2-2 اهداف متعلقة بالمستهلكين: وهنا يراد من عملية تنشيط المبيعات الى بلوغ عدة اهداف ومن اهمها:

- تشجيع المستهلكين وحثهم على الشراء وجذب مستهلكين جدد، او اخرين محتملين<sup>1</sup>.
- ابعاد المستهلكين من منتجات المنافسين.
- حث المستهلكين على القيام بتكرار عملية الشراء.
- مكافأة المستهلكين ومنح كوبونات لصنع الولاء.
- دفع المستهلكين على تجريب المنتجات الجديدة.
- انشاء قاعدة بيانات عن الزبائن والمستهلكين المتعاملين مع المؤسسة وذلك للتواصل معهم واشعارهم بدرجة اهتمام المؤسسة بهم، وتقديم كل ما هو جديد لهم ومعرفة ارائهم ومقترحاتهم حول منتجاتهم.

2-2-3 اهداف متعلقة بالوسطاء (الموزعين): لا بد ان نشير هنا الى ان عملية تنشيط المبيعات تهدف كذلك الى

استخدام تقنيات تنشيط المبيعات موجهة للموزعين والتي تهدف الى:

- المساهمة في العملية البيعية لمنتجات المؤسسة.
- دفع الموزعين الى الولاء للاسم التجاري للمؤسسة.
- دفع الموزعين الى الترويج للمنتج وتخصيص له مساحة اكبر للعرض.
- الزيادة في مستوى المخزون لدى الموزعين.
- العمل على فتح قنوات توزيعية اخرى تساهم في عرض المنتج الى مساحات اكبر.

2-2-3 اهداف متعلقة بالقوى البيعية: ومن اهم هذه الاهداف

- دفع رجال البيع الى لفت انتباه الزبائن حول منتجات المؤسسة والتخفيضات المقدمة.
- تشجيع رجال البيع للعمل على انشاء منصة التواصل مع الزبائن والمستهلكين المحتملين.
- تحسين برنامج البيع الشخصي.
- تحسين قدرات رجال البيع من خلال اشراكهم في برامج تدريبية للوصول الى الهدف المنشود.

<sup>1</sup> بشير عباس العلق، علي محمد ربابعة، الترويج والاعلان التجاري (أسس. نظريات. تطبيقات) مدخل متكامل، دار اليازوري للنشر، عمان، الطبعة العربية، 2007، ص 107.

لذلك يرى خبراء التسويق، بأنه يتوجب على المسوق اتخاذ قرارات اخرى من اجل تحديد برنامج تنشيط المبيعات كاملا. انطلاقا من يقوم المسوق بان يحدد ويقدر حجم الحافز، فهو ضروري ان يكون ادنى حافز حتى يتحقق نجاح النشاط الترويجي، وبالنسبة للحافز الاكبر حجما فانه يؤدي حتما الى زيادة اكبر في المبيعات، ويتوجب على المسوق ان يحدد (شروط الاشتراك)، فيمكن تقديم الحوافز للجميع، او لبعض المجموعات فقط تكون مختاره. ثم بعد ذلك يتعين على المسوق اتخاذ قرار حول كيفية تطوير وتوزيع البرنامج الترويجي نفسه. فيمكن تقديم كوبون خصم ضمن العلبة او العبوة او البريد او ضمن الاعلان، فكل اسلوب توزيع يتضمن مستوى مختلفا يتعلق بالوصول الى المستهلك، فقد اصبح المسوقون يستخدمون مزيجا من عدة وسائل اتصالات ضمن مايسمى بالحملة الترويجية المتكاملة، مع الشارة الى ان طول الحملة الترويجية امر مهم ايضا، اي اذا كانت مدة تنشيط البيعات قصيرة قصيرة، فان الكثيرين لا يقومون بعملية الشراء خلال هذه المدة قد تفوتهم هذه الفرصة، اما اذا كانت هذه المدة طويلة تفقد جزءا من قوة اشترى الآن كما ان تقييم البرنامج الترويجي مهم للغاية، وللأسف هناك بعض الشركات لا تعير اهتماما لبرامج تنشيط المبيعات لديها، والبعض الاخر يقوم بتقييم هذه البرامج بصورة سطحية<sup>2</sup>.

ومن اهم طرق تنشيط المبيعات والاكثر استخداما هو الاسلوب الذي يقارن حجم المبيعات قبل وخلال وبعد انتهاء البرنامج الترويجي، لنفرض ان الشركة بلغت حصتها من السوق من قبل انطلاق البرنامج الترويجي للمبيعات 6% وخلال سريان البرنامج الترويجي وصلت هذه الحصة الى 10% وانخفضت بعد انتهاء البرنامج الى 5% وارتفعت لتصل الى 7% في وقت لاحق، يتضح من ذلك ان البرنامج قد جذب زبائن جدد، وحقق زيادة في حجم شراء الزبائن الحاليين، لكن في الحقيقة انه بعد انتهاء تطبيق البرنامج الترويجي انخفضت المبيعات، لان المستهلكين استخدمو مالدتهم من مخزون. اما ارتفاع الحصة السوقية الى 7% على المدى اللاحق فيعني ذلك ان الشركة قد كسبت مستهلكين جدد، ولو ان الحصة السوقية قد عادت الى مستواها القديم او السابق لكان معنى ذلك ان برنامج الترويج قد غير فقط توقيت الطلب وليس الطلب الكلي، فبحوث الاستهلاك توضح ايضا نوعية الاشخاص الذين استجابو للبرنامج الترويجي، وماقامو بفعله بعد انتهاء هذا البرنامج. كما ان الدراسات الاستكشافية تقدم معلومات حول عدد المستهلكين يتذكرون البرنامج الترويجي ورأيهم فيه، وكم منهم استفادو منه. وكيف اثر على قرارهم الشرائي، ويمكن تقييم برامج تنشيط المبيعات كذلك من خلال

<sup>2</sup> بشير عباس العلاق، علي محمد ربابعة، الترويج والاعلان التجاري (أسس. نظريات. تطبيقات) مدخل متكامل، ص 108.

التجارب تتضمن عوامل متباينة مثل قيمة الحافز، والمدة اي مدة البرنامج الزمنية وطريقة التوزيع، وبالتالي اسلوب تنشيط المبيعات يلعب دورا مهما في المزيج الترويجي الكلي، ومن اجل الاستخدام الجيد لهذا الاسلوب يترتب على المسوق تحديد اهداف هذا الاسلوب، واختيار افضل الادوات، وتصميم برنامج ترويج المبيعات ووضعه موضع التنفيذ، ثم تقييم النتائج، مع ان يكون اسلوب تنشيط المبيعات متناسق جدا مع عناصر المزيج الترويجي الاخرى حتى يكون اكثر نجاحا وفعالية<sup>3</sup>.

### ماهية قوة البيع:

تعريف قوة البيع: هي عبارة عن نظام متكامل من العلاقات مهمته توسيع وتعظيم طاقات الاتصال الفردية للمؤسسة.

وهناك من يعرف قوة البيع على انها عبارة عن مجموعة من الافراد المكلفين ببيع منتجات المؤسسة واثارة الطلب عليها. فهي تمثل العمود الفقري للنشاط التجاري للمؤسسة<sup>4</sup>.

ومنه يتضح لنا بان قوة البيع تتضمن مجموعة من الاشخاص مكلفين بوظيفة رئيسية وهي بيع كل ماتنتجه المؤسسة من سلع وخدمات وأفكار وبرامج وذلك بالاتصال مباشرة مع السوق المستهدفة او الزبائن المحتملين والموزعين ومؤثري الشراء<sup>5</sup>.

### أهداف قوة البيع:

تتمثل اهداف قوة البيع في كونها جزء من اهداف الاستراتيجية التسويقية، والتي تتمثل هي كذلك جزء من اهداف المؤسسة ككل، ويمكن توضيح هذه الاهداف في الشكل التالي:

الجدول رقم (٠): تسلسل اهداف المؤسسة

المدة المحددة	الهدف	محدد الاهداف
---------------	-------	--------------

<sup>3</sup> حميد الطائي، أحمد شاعر العسكر، الاتصالات التسويقية المتكاملة مدخل استراتيجي، دار اليازوري للنشر، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009، ص 92.

<sup>4</sup> بوكثير جبار، قوة البيع في المؤسسة الجزائرية واقعها وأساليب ضمان نجاحها دراسة حالة مؤسسة حليب الاوراس بباتنة، مذكرة ماجستير، بجامعة ام البواقي، 2006-2007، ص 46.

<sup>5</sup> بوكثير جبار، نفس المرجع، ص 48.

الادارة العامة	الاهداف العامة للمؤسسة	على المدى الطويل
الادارة الاستراتيجية	الاهداف الاستراتيجية	على المدى المتوسط
ادارة المبيعات	اهداف قوة البيع، الحصة البيعية لكل رجل بيع	على المدى القصير

المصدر: مذكرة محاستير، قوة البيع في المؤسسة الجزائرية، واقعتها واساليب ضمان نجاحها، دراسة حالة مؤسسة

حليب الاوراس باتنة، المركز الجامعي العربي بن مهدي، ام البواقي، 2006/2007، ص 51.

وضحنا في الجدول اعلاه تسلسل الاهداف في الادارة داخل المؤسسة، وسنختص في جزء منها والذي هو

موضوع الدراسة، والمتمثل في اهداف قوة البيع، حيث يمكن تقسيم هذا الاخير الى مستويين:

- المستوى العام: ويمثل كل الاهداف التي يمكن اسنادها الى كل القوة البيعية المتواجدة بالمؤسسة.

- ومستوى كل رجل بيع: ويتمثل في حجم حصص المبيعات الفردية.

وسنوضح بشيء من التفصيل كل ما يقوم به كل مستوى من هذين المستويين

1- الاهداف العامة للقوة البيعية: نلاحظ ان من يقوم بتحديد هذه الاهداف هو ادارة المبيعات، وهي

تصب في مجملها الى اهداف التسويق، والتي تقسم الى اهداف كمية واهداف نوعية، فالاهداف الكمية

هي حجم المبيعات، ورقم الاعمال، والزبائن..... الخ، والنوعية تتمثل في الخدمات المقدمة للزبائن،

والمساعدات، والمكافآت..... الخ،

والجدول التالي يمكن من خلاله توضيح هذه الاهداف:

الجدول رقم ( ): الاهداف الكمية والنوعية لقوة البيع

الاهداف	الخصائص	مجال التطبيق	الامثلة
الاهداف الكمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>● عبارة عن ارقام تعبر عن قيم، مستويات، نسب مئوية او عن نقاط.</li> <li>● سهلة القياس، التحديد، الفهم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ المبيعات</li> <li>➤ الهوامش</li> <li>➤ التنقيب عن الزبائن</li> <li>➤ التنظيم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ رفع رقم الاعمال ب 5%، الكمية المباعة ب 10%</li> <li>➤ تحقيق معدل هامش 25%، لا تتجاوز الخصومات الممنوحة للزبائن 3%</li> <li>➤ تخصيص 10% من الزيارات للتنقيب عن الزبائن.</li> <li>➤ الترويج ل 20 زبون محتمل في الاسبوع...</li> <li>➤ تخفيض مصاريف التنقل ب 01%، زيادة زبونين على الاكثر كل اسبوع، تخفيض مسافة الدورة.</li> </ul>
الأهداف النوعية	لا يعبر عنها بالارقام، وبالتالي تكون اكثر صعوبة في التحليل، وبذلك تعتمد اكثر على التقدير	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ صورة علامة المؤسسة</li> <li>➤ خدمة الزبائن</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تحسين جودة الخدمات والمنتجات.</li> <li>➤ طرح فعالية الفريق التجاري، والبائعين.</li> <li>➤ توفير المنتجات، دعوة وحضور الحفلات الخاصة بالزبائن.</li> </ul>

<p>➤ تحسين درجة الشباع للزبائن.</p> <p>➤ تحفيز الوسطاء.</p> <p>➤ تكوين شبكات الموزعين.</p> <p>➤ مراقبة التمويلات، الاخلاص للزبائن.</p> <p>➤ تخفيض اخطار عدم تحصيل المستحقات.</p> <p>➤ تنظيم تسيير القطاعات</p>	<p>➤ الشبكة التجارية</p> <p>➤ متابعة العقود</p> <p>➤ تسيير حسابات الزبائن</p> <p>➤ تنظيم النشاط</p>		
--	---	--	--

المصدر: بوكثير جبار، مرجع سابق، ص52.

2- حصص المبيعات: الحصة هي جزء من الكل، واما حصة المبيعات فهي الاجزاء البيعية المحددة للبايعين، او لتحقيقها في قطاع جغرافي معين، او خلال فترة زمنية معينة.

لذلك تعرف حصص المبيعات على انها الاهداف المعبر عنها بصورة كمية والمخصصة لوحدات تسويقية مثل رجال البيع او القطاعات البيعية، مع الاخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:

- احتمال البيع في كل قطاع، ويمكن تحديد ذلك تبعا لعدد الزبائن، ورقم الاعمال، حجم القطاع،

- اهمية المنافسة،

- اقدمية وخبرة رجل البيع.

وتسعى المؤسسة من خلال تحديد هذه الحصص الى تحقيق مجموعة من الاهداف وهي<sup>6</sup>:

<sup>6</sup> بوكثير جبار، قوة البيع في المؤسسة الجزائرية مرجع سابق، ص 53.

- تنشيط اعمال القوة البيعية: وذلك عن طريق الرفع المشروط للمكفآت المقدمة لرجال البيع،
- قيادة قوة البيع: وذلك بتسيير جهود البائعين، فاسناد الحصص لرجل البيع يجيز له تسيير وقته وتوزيعه على مختلف المهام الموكلة اليه،
- مراقبة وتقييم عمل رجل البيع: وذلك بالمقارنة المستمرة للنتائج المحققة مع الاهداف المخططة، وهذا مايسمح له: - بقياس مستوى انتاجية كل رجل بيع.
- اكتشاف احتياجات التكوين.
- ايجاد نظام عادل لدفع المكفآت شرط ان تاخذ هذه احصص بعين الاعتبار العديد من المعايير الموضوعية.

2-1 تحديد حصص المبيعات: تحديد الحصص المستندة لرجال البيع عبر 3 طرق اساسية وهي:

الطريقة الاولى: تحديد حصص المبيعات باستخدام النسب المئوية: يتم من خلال هذه الطريقة تقسيم الهدف الكلي والذي يعبر عنه بنسبة 100% الى مجموعة من الاهداف الجزئية (حصص) وفقا لعدد رجال البيع، اذ يتحصل كل منهم على نسبة معينة ويكون مجموعها في الاخير يساوي الى 100%، وتتميز هذه الطريقة بتحرير الحصص من التقلبات التي يمكن ان تظهر على السعر الذي يحدد بدوره رقم الاعمال الاجمالي، ففي مستوى سعري معين يبقى القطاع الذي اسندت اليه حصة 2% مثلا لا بد ان يحقق 2% من الاجمالي.

وتعتمد المؤسسات هذا الشكل من الحصص لانه يتيح لها قياس ومقارنة جهود البائعين والنتائج المحققة في القطاعات دون الاهتمام بالتغيرات الاجمالية، الا انه يضع نوعا من الاستقلالية بين النتائج الفردية لكل بائع والنتيجة الاجمالية لكل البائعين، ومنه لا يمكن للبائع تحديد نتائجه بدقة نظرا لاستقلالها عن نتائج البائعين الاخرين، ولا يتم التاكيد منها الا في نهاية السنة، ويمكن توضيح ذلك بالمثال التالي:

اسناد حصة لرجل البيع تقدر ب 10% من رقم الاعمال الاجمالي.

الحالة الاولى: ليكن رقم الاعمال الاجمالي يساوي 20000,00 دج

حقق رجل البيع مبيعات ب: 2000,00 دج

الحصة المحققة هي:  $2000,00/20000,00 = 10\%$  اي انه حقق الحصة المسندة اليه.

الحالة الثانية: بلغ رقم الاعمال الاجمالي: 25000.00 دج

حقوق رجل البيع مبيعات ب: 2000.00 دج

الحصة المحققة هي:  $25000.00/2000.00 = 8\%$  اي انه لم يحقق الحصة

المسندة اليه.

الطريقة الثانية: تحديد الحصص باستخدام القيم الاصلية: ويتم تحديد الحصص وفقا لهذه الطريقة من خلال القيم الاصلية، ويقصد بذلك هو اختيار وحدة القياس المناسبة لكل نوع من انواع المنتجات، فتحدد الحصص بعدد الوحدات المباعة امر ممكن ممكن في بعض الحالات، الا انه اجراء لا يمكن استعماله في حالة تمايز المنتجات، اما في حالة تحديد وحدة القياس بالدينار النقدي فان هذا سيخلق مشاكل في حالة عدم ثبات الاسعار، اذ في فترة ارتفاعها يمكن بلوغ رقم الاعمال المخطط له دون اي عناء، ودون بلوغ حجم المبيعات المرغوب فيه، اما في حالة العكس اي انخفاض الاسعار فان مهمة تحقيق رقم الاعمال المحدد تصبح صعبة امام رجل البيع، هذا ما يدفعنا الى اختيار الدينار الحقيقي بدلا من الدينار النقدي، وسنوضح ذلك بالمثال التالي:

الحصة المطلوبة هي: 2000.00 دج لكل رجل البيع

سعر البيع الحالي هو: 200 دج/ للوحدة.

(1) في الحالة العادية:

عدد الوحدات المباعة لتحقيق الحصة:  $1000 = 200/2000.00$  وحدة.

01 دينار نقدي = 01 دينار حقيقي.

(2) في حالة ارتفاع الاسعار الى 400 دج/و:

عدد الوحدات المباعة لتحقيق الحصة (د. نقدي):  $500 = 400/200000$  وحدة

01 دينار نقدي = 0,5 دينار حقيقي ( $0,5 = 400/200$ ).

عدد الوحدات المباعة لتحقيق الحصة (د. حقيقي)  $400/200000$ \*

1000 = 0,5 وحدة.

(3) في حالة انخفاض الاسعار الى 100 دج/و:

عدد الوحدات المباعة لتحقيق الحصة (د. نقدي)  $2000 = 100/2000.00$  وحدة.

01 دينار نقدي = 02 دينار حقيقي (02=01 \*100/200).

عدد الوحدات المباعة لتحقيق الحصة (د. حقيقي)  $1000=02*100/2000.00$  وحدة.

أي ان الدينار الحقيقي يمكن ان يكون وحدة قياس فعالة لتحديد الحصص وفقا لطريقة القيمة الاصلية.

الطريقة الثالثة: تحديد الحصص باستخدام النقاط، تعتمد هذه الطريقة على حساب مجموع الحصص عبر النقاط لكل مهمة. (اي تستخدم سلم التنقيط) ويحدد الهدف العام بالنقاط ثم تحدد حصة رجل البيع كذلك بالنقاط والمثال التالي يوضح هذه الطريقة:

. تحديد سلم التنقيط:

1000 دج رقم الاعمال ← 10 نقاط

05 زيارات للزبائن ← 05 نقاط

01 زبون جديد ← 05 نقاط

- تحديد الهدف العام:

اذا كان الهدف العام هو تحقيق مقدار 20000,00 دج كرقم اعمال، و 1000 زيارة سنوية للعملاء، و

200 زبون جديد، فان مجموع نقاط الهدف العام هي:

$$1000+1000+20000=(5* 01/200)+(5* 5 /1000)+(10*1000/20000,00)$$

$$=22000 \text{ نقطة.}$$

- تحديد هدف رجل البيع:

اذا كان هدف رجل البيع هو: 200,00 دج من رقم الاعمال، 100 زيارة سنوية، و 20 زبون جديد،

فان مجموع النقاط المطلوب تحقيقها من طرف البائع هي:

$$100+100+200=(05* 01/20)+(05* 05 /100)+(10*1000/200,00)$$

$$=400 \text{ نقطة}$$

أي ان المطلوب من البائع تحقيق: 400 نقطة.

ومنه نستخلص انه كلما تحصل رجل البيع على اعلى النقاط، كلما تبين للمؤسسة ان يستخدم السالبي التسويقية بكفاءة وفعالية احسن من غيره، وهذا من شأنه ان يبرر تعليق مقدار المكافآت بعدد مقدار النقاط التي يتحصل عليها رجل البيع.

ونلاحظ انه يمكن للبائع تحقيق هذه الحصة بتغيير تركيبة الاهداف وتبقى الحصة 400 نقطة، كما يجيز النظام النقطي جمع الاهداف الجزئية في كل مرة، وقد يخصص نقاط لتحقيق كل هدف على حدى.

2-2 اسناد حصص المبيعات: لمدير المبيعات ان يختار بين ثلاث طرق مختلفة لتوزيع حصص المبيعات على رجال البيع ، ويمكن تلخيصها فيمايلي:

2-2-1 القرارات المسلطة: يحسب المدير التجاري الحصص ويسندها بتسلط الى كل رجل بيع (وغالبا مايكون الادراك سيء في التطبيق).

2-2-2 القرارات المشاركة: تحسب الحصة البيعية بالتعاون بين المسؤول التجاري والبائع (طريقة صعبة التسيير).

2-2-3 القرارات المختلطة: هنا يقوم المسؤول التجاري والبائع بحساب الحصة كلا على حدى هذا في الوهلة الاولى ثم يتم اللقاء لمقارنة النتائج والتفاوض عليها (وهي الطريقة الاكثر عدلا واستخداما لانها مقنعة للطرفين).

فنلاحظ من هاته الطرق الثلاثة ان الاختلاف بينهم يكمن في مركز تحديد الحصة واتخاذ القرارات المتعلقة بها، وهي تتراوح بين الاحتكار الكلي للمسؤول التجاري والتشاور والحوار المفتوح مع رجل البيع<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> بوكثير جبار، قوة البيع في المؤسسة الجزائرية مرجع سابق، ص 56.