

## الفصل الرابع

### إدارة قنوات التوزيع

عند قراءتكم لهذا الفصل ستكونون قادرين على:

- تقييم دور قنوات التوزيع ومهامها.
- تحديد الأنواع البديلة للقنوات التي تقدر الشركة على الوصول إليها.
- شرح كيفية اختيار وتحفيز وتقييم الشركة للمشاركين في قنوات التوزيع.
- فرز المهمات الأساسية التي يواجهها المديرون أثناء إعداد نظام قنوات الترويج.
- شرح كيفية تغير قنوات التوزيع وما هي أهمية هذه النزعات بالنسبة للمسوقين.

### معلومات للتأمل

#### Economos

إيكونوموس - شركة نمساوية تنتج حلقات مطاطية وبلاستيكية توضع في الأنابيب لمنع تسرب السوائل. ما من أحد، حتى المهندسون، لا يعتقد أنها سلعة جاذبة. إلا أن إيكونوموس استثناءً فهذه الشركة التي أسسها «هيلمون ماير هوفر» حققت نجاحات باهرة في السوق الدولية، وبدخل يصل إلى ٤ مليارات دولار سنوياً، بفضل عدد من الابتكارات الناجحة في مجال المعدات والتقنيات الإنتاجية وأساليب التوزيع، والشركة مدينة في نجاحاتها إلى نظام التوزيع الممتاز والذي أصبح حجر الرchy في إستراتيجية الشركة التسويقية. هناك آلاف الأنواع المختلفة من تلك السلعة. ويعتقد المستهلكون أن هناك دائماً في المخازن كميات كافية من أي نوع منها، ومنتجو هذه السلعة بما فيهم «إيكونوموس» مرغمون أيضاً على الاعتقاد في توفر احتياطات كبيرة من هذه المادة لدى الموزعين، وواضح أيضاً في مجال العمل هذا، أن التقنيات الإنتاجية المتطورة والأساليب الخاصة للإنتاج ترغم الشركات على إنتاج مجموعات كبيرة من هذا المنتج. وإن أساليب الإنتاج التقليدية تعيق الاستجابة السريعة للطلبات على مجموعات صغيرة من السلعة غير الموجودة في المخازن. وتغلبت «إيكونوموس» على هذه المشكلة عن طريق جذب الموزعين الملزمين بتأمين احتياط تجاري

كبير. في أواسط الثمانينيات بدأ «هيلمون ماير هوفر» وشركاؤه في البحث عن إمكانات إعداد المواد الخام التي يمكن لها أن تعالج في المعامل بإدارة تحكم آلية. وإذا قدم المشتري طلباً لشراء كمية قليلة من السلعة غير المتوفرة حالياً في المخازن تستطيع الشركة ببساطة أن تأخذ القطعة غير المعالجة من المطاط وإنتاج الكمية المطلوبة من السلعة. ولكن طرق المعالجة كانت صعبة بعض الشيء في ذلك الوقت، فلم تكن هناك مرونة كافية.

وفي عام ١٩٨٨ لجأت «إيكونوموس» إلى قسم بحث وتجربة المواد في جامعة «ليبين» والتي بفضلها تغلبت الشركة على هذا العائق، وبدأ أن معدات إنتاج البلاستيك المناسب لإنتاج «الهرميتيكا» - تعمل على أساس تذويب المادة الخام إلى كميات مناسبة على شكل أنابيب. ومع إدخال النظام الجديد استطاعت الشركة أن تتفوق بقوة، وهذا التفوق يقوم على الإنتاج السريع والمرن الذي أدى إلى زيادة مستوى الخدمات المقدمة للمستهلكين كبيرة أم صغيرة وبسرعة.

وبما أن الإنتاج استطاع أن يستجيب بسرعة للطلبات، قررت «إيكونوموس» التقرب من المستهلك. وليس على الموزعين الآن أن يحتفظوا بكميات كبيرة في المخازن مما أدى إلى انخفاض الأسعار. ولم يتطلب ذلك الإنتاج حفظ وتخزين الاحتياط من السلعة. ومنذ فترة أقامت «إيكونوموس» مع شركائها المحليين مراكز خدمة في كل أرجاء العالم.

وتسعى الشركة الآن لإعداد إستراتيجية خاصة بها لغزو الأسواق الدولية، وبفضل الاستثمارات في الابتكارات التقنية استطاعت الشركة أن تعيد تنظيم طرق ترويج منتجاتها إلى الموزعين والمستهلكين وتأمين دخل إضافي. إن إعادة تحويل طرق للتوزيع ساعد الشركة في تحسين أسلوب التسليم، مما أدى إلى تخفيض النفقات ورفع إيرادات المستهلكين لسلعتها، وهذه السلعة ما هي إلا مادة، هذا ما تقوله أغلبية الناس، ولكن بالنسبة إيكونوموس - عمل جدي، حيث تشكلت من خلال اتحاد القنوات الإنتاجية والتسويقية للتوزيع قاعدة متينة للتفوق على المنافسين وجلبت الفوائد للجميع: للشركة والمستهلكين والموزعين.

## الأسئلة:

تستطيعون الإجابة على هذه الأسئلة بعد قراءة مواد الفصل الحالي:

١- ما هي تشكيلة المشاركين الأساسيين لقناة توزيع شركة «إيكونوموس»؟ شكلوا

شبكة من توريد السلع للمستهلك؟

- ٢- ما هي المتطلبات في قنوات التوزيع هذه: أ) - لدى شركة إيكونوموس. ب) لدى المستهلكين؟
- ٣- كيف تصفون أسلوب قناة التوزيع المستخدم من الشركة: أ) قبل أواسط الثمانينيات. ب) بعد إدخال عدد من الابتكارات التقنية التي انعكست إيجابياً على النظام الإنتاجي التوزيعي؟
- ٤- لماذا يشكل التعاون مع الشركاء في القناة على مستويات عدة لشبكة التوريد أمراً مهماً للشركة.
- ٥- عن أيّ تغيرات في محيط الشبكة يجب أن تعرفها الشركات مثل إيكونوموس وموزعيها؟
- ٦- ما هي التغيرات التي يمكن أن تؤثر في عمل الشركة؟ اقترحوا إستراتيجية يمكن أن تعطي فرصة للشركة للحفاظ على تفوقها أمام المنافسين في السوق الدولية للمواد العازلة.

## المقدمة

إن حالة شركة إيكونوموس تعرض كيف تستطيع الشركة أن تستخدم الابتكارات التقنية لتحقيق فاعلية لتوزيع المنتجات (بما فيها التوسع الدولي) وصفات ومزايا خدمة المستهلكين. وأصبح أكبر عدد من الشركات العاملة في كل القطاعات الإنتاجية يستخدم المزايا التقنية في المجالات التالية مثل جمع ومعالجة المعلومات وعملية الاتصال وطرق تحسين عمل قنوات التوزيع. وفي هذا الفصل سوف نتعرض بالتفصيل لعنصر مهم من عناصر المجموعة التسويقية، وهو التوزيع الذي لا يولى الاهتمام اللازم أحياناً وسوف نتوقف عند القرارات المتعلقة بتنظيم قنوات التوزيع وإدارة الترويج التجاري.

تعتبر القرارات التسويقية المتعلقة بقنوات التوزيع من أهم القرارات التي يواجهها الكادر الإداري القيادي، فهي تحدد كيفية حصول المستهلكين المستهدفين على إمكانية الوصول إلى المنتجات أو خدمات الشركة، وتطرح سؤالاً مفاده فيما إذا كان نظام قنوات التوزيع فعالاً لهذه المؤسسة من ناحية نفقاتها. وتؤثر القرارات المتخذة في مجال قنوات التوزيع على وضع كل المهمات التسويقية. ويتعلق نظام التسعير في المؤسسة بالمؤسسات التجارية التي تتعاون معها المؤسسة مع تجار السلع ذات الطلب أو مع المحال المتخصصة ذات الخدمة العالية. إن حجم المبيعات والقرارات المتعلقة بالإعلان يتم تحديدها من قبل مستوى التحفيز والإقناع واستعداد وجاهزية الموزعين. ويمكن أن يتعلق تناسب هذه المنتجات مع إمكانات المشاركين في قنوات التوزيع بالشكل الذي يمكن أن تتمتع به هذه المنتجات أو أن يتم إنتاجها بشكل مستقل.

ويولي العديد من الشركات اهتماماً أقل بقنوات توزيع سلعها، وهذا ليس نادراً ما يؤدي إلى خسائر كبيرة. والمديرون الذين يعتقدون أن وظائف القناة هي النقل وحفظ السلع وتسليمها إلى المستهلك النهائي فقط، ليس في مقدورهم استخدام قنوات التوزيع كسلاح قوي في الصراع مع المنافسين. وكما نرى من المثال عن شركة «إيكونوموس» فهي مثل غيرها من المنافسين في مجال إنتاج السلع استخدمت سابقاً نظاماً غير مرناً لقنوات التوزيع وبسبب المعوقات المرتبطة بالمواد الخام والتقنيات الإنتاجية أعطي قليل من الاهتمام لسرعة ومرونة تلبية الطلبات الصغيرة. إلا أن التوظيفات الكبيرة في الابتكارات التقنية أتاحت للشركة التغلب على هذا العائق والعثور على وسائل مناسبة لخلق مزايا تنافسية كالتقرب من المستهلك والمرونة وغياب المعوقات في حجم الطلب، والاستجابة السريعة لطلب المستهلك، والغزو أو الشمول الدولي، والنفقات الأدنى والأرباح الأكثر والمكافأة المقدمة للموزعين ورجال الأعمال العاملين حسب شروط الامتياز.

تقتضي القرارات المتعلقة بقنوات التوزيع توفر ظروف طويلة الأجل أمام الشركات الأخرى. فعلى سبيل المثال تستطيع الشركات إدخال التغييرات بسهولة في حملاتها الإعلانية وفي عملية وضع الأسعار أو ترويج السلع. كما تستطيع أن توقف إنتاج سلع معينة واقتراح سلع جديدة طبقاً لتغيرات الطلب في السوق.

لكن تشكل الشركات أحياناً قنوات توزيع عن طريق توقيعها عقود الامتياز، والعقود مع موزعين مستقلين أو شركات تجزئة كبرى، وعند تغير الوضع في السوق فلن تستطيع تغيير هذه القنوات بسرعة بقنوات خاصة بها. ولذا على الكادر الإداري القيادي أن يتعامل بحذر مع مسألة إنشاء قنوات التوزيع آخذاً بالحسبان الظروف الحالية في السوق، وكذلك الاتجاه نحو المستقبل، وفي حالة شركة «إيكونوموس» أتاح استخدام نظام الامتياز توسيع شبكة التوزيع خارج النمسا، ولكن من أجل هذا وكى يتحقق النجاح لا بد من الحفاظ على معدل المبيعات واسم الماركة والمكان في السوق، وهذه يجب أن تكون بشكل جيد. كان على شركة «إيكونوموس» دائماً إعادة النظر في إستراتيجية قنوات التوزيع كي تدعم التنظيم الفعال لتوريد السلع إلى المستهلك.

لقد أرغمت الإصلاحات السوقية المنفردة للاتحاد الأوروبي العديد من الشركات أن تعيد النظر تماماً في استراتيجيات للتوزيع. وعلى المنتجين الأوروبيين البحث عن طرق جديدة لتمييز خدماتهم بهدف الحصول على مزايا تنافسية في ذلك الوضع<sup>(٢)</sup>.

وفي هذا الفصل سوف نستعرض أربع مسائل مهمة تتعلق بقنوات توزيع السلع:

- ١- ما هو جوهر ومضمون قنوات التوزيع؟
- ٢- كيف تتم عملية التفاعل المشترك للشركات التي تقوم بوظيفة قناة التوزيع؟
- ٣- ما هي المشكلات التي تواجهها الشركات في عملية إحداث قنوات التوزيع وفي عملية إدارة هذه القنوات؟
- ٤- ما هو الدور الذي يلعبه ترويج السلع في جذب المستهلكين وتلبية احتياجاتهم؟
- ٥- ما هي التغيرات الحاصلة في مؤسسات قنوات التوزيع؟

## مفهوم قنوات التوزيع

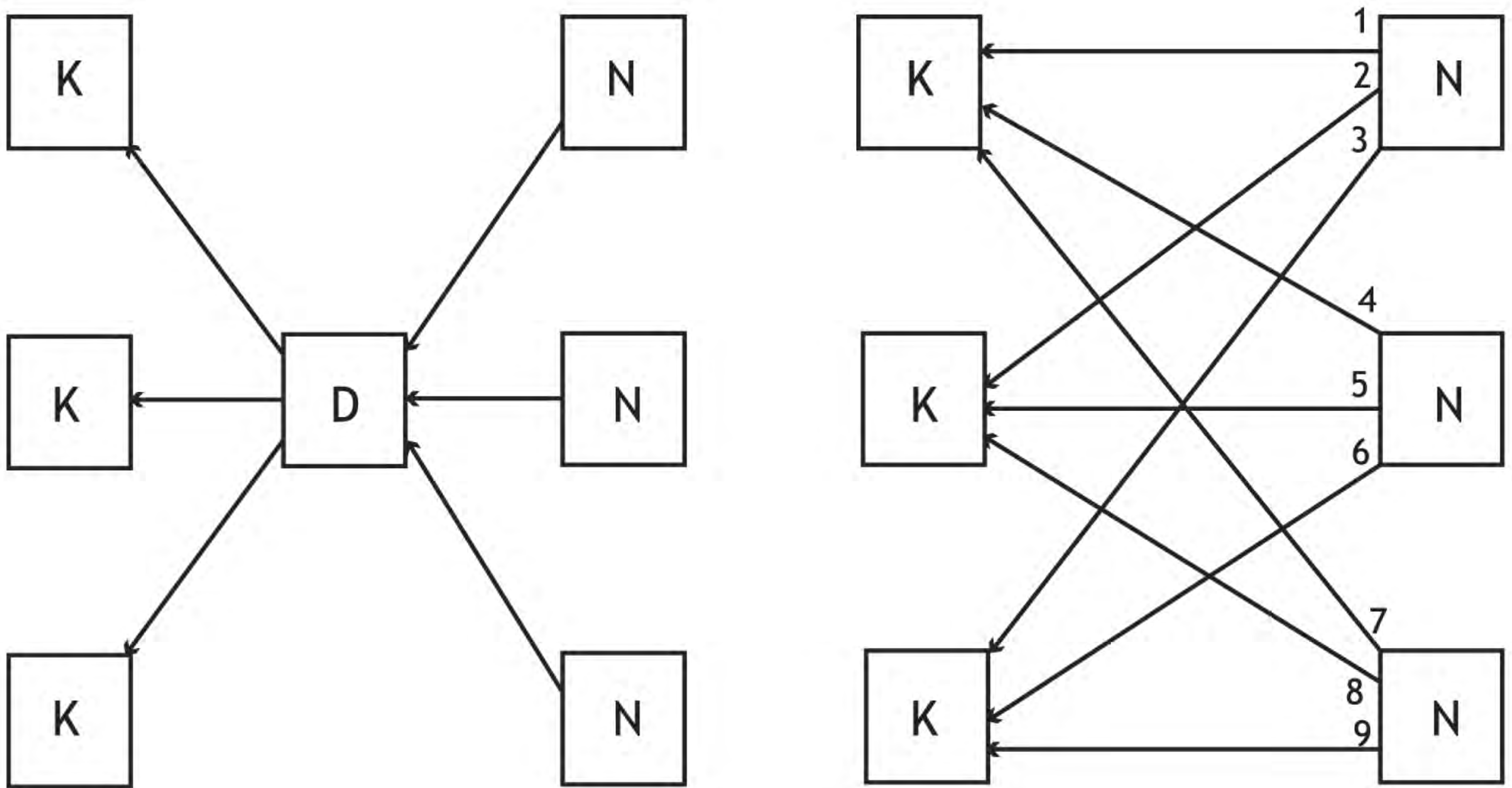
يستفيد أغلبية المنتجين من خدمات وسطاء مختلفين لعرض السلع في السوق ويحاول المنتجون أن يحدثوا قنوات للتوزيع. وهذه القناة تعتبر مجموعة من المؤسسات المستقلة المشاركة في عملية ترويج السلع أو الخدمات من المنتج إلى المستهلك، والتي تستخدم بشكل مباشر هذه السلعة أو الخدمة أو تنتج على أساسها سلع أو خدمات أخرى<sup>(٣)</sup>. إذاً، إن قناة التوزيع - هي كل المؤسسات التي تمر السلعة من خلالها منذ لحظة إعدادها وحتى لحظة استهلاكها<sup>(٤)</sup>.

## لماذا يلجأ المنتجون إلى خدمات الوسطاء التجاريين:

لماذا يلقي المنتجون جزءاً من عملهم في ترويج السلع على عاتق الوسطاء؟ فنتيجة لتلك الأعمال لا يستطيع المنتج تماماً أن يراقب إلى من وكيف تباع سلعه. تتم الاستفادة من خدمات الوسطاء لأنهم يتمتعون بأفضل طريقة لعرض السلع في السوق المستهدفة وباستخدام اتصالاتهم وخبرتهم ومزايا تخصصهم والجودة العالية لعملهم، يستطيع الوسطاء أن يجلبوا للمنتج فوائد أكثر مما لو كان يقوم بالترويج لسلعه بنفسه وبشكل مستقل.

قناة التوزيع (قناة التسويق)  
Distribution channel, marketing  
(channel): مجموعة من المؤسسات المستقلة المشاركة في عملية ترويج السلع أو الخدمات من المنتج إلى المستهلك، والتي تستخدم هذه السلعة أو الخدمة أو بشكل مباشر وإما لإنتاج سلع وخدمات أخرى على أساسها.

في الشكل رقم ١ يتبين لنا كيف نصل إلى توفير في وسائل المنتج المادية عندما يستخدم خدمات الوسيط. وفي الجزء A تم عرض ثلاثة منتجين يطبقون التسويق المباشر لبيع منتجاتهم لثلاثة مستهلكين. وهذا النظام يفترض تسعة اتصالات مختلفة للمنتجين مع المستهلكين. وفي الجزء B يتبين كيف يعمل ثلاثة منتجين من خلال موزع واحد فقط، وهو يقيم اتصالات متبادلة مع ثلاثة مستهلكين. وهذا المخطط يفترض ستة اتصالات فقط. وإذاً، يقوم الوسطاء بتقليص حجم العمل الذي على المنتجين والمستهلكين القيام به.



B - عدد الاتصالات بوجود موزع

A - عدد الاتصالات من دون الموزع

N - تعني المنتج. K - الزبون. D - الموزع

$$N \times K = 3 + 3 = 6$$

$$N \times K = 3 + 3 = 9$$

## الشكل ١: يقلص الموزع من عدد الاتصالات الضرورية

### المباشرة لقنوات التوزيع ويرفع من فعاليتها.

من وجهة النظر الاقتصادية، تكمن مهمة الوسطاء التجاريين في تحويل تشكيلة المنتجات، التي ينتجها المنتجون، إلى تشكيلة من السلع الضرورية للمستهلكين. وينتج المنتجون وبكميات ضخمة تشكيلة محددة من المنتجات، وأما المستهلكون فيحتاجون إلى تشكيلة واسعة من السلع بكميات قليلة. وبتففيذه لمهمة قناة التوزيع يشتري الوسطاء كمية كبيرة من السلع من المنتج، وبعد ذلك يقسمون هذا الكم من السلع إلى أجزاء صغيرة جداً تشمل كل تشكيلة السلع الضرورية للمستهلك. إذاً، يلعب الوسطاء دوراً مهماً في إحداث التناسق ما بين العرض والطلب.

## مهام قناة التوزيع

تعتبر قناة التوزيع الطريق التي تسير عليها السلع من المنتج إلى المستهلك. وهي تتيح التغلب على التشابه في الوقت والمكان وحق الملكية التي تفصل السلع والخدمات عن المشتريين المخصصة لهم. ويقوم المشاركون في قناة التوزيع بعدة مهام أساسية ونورد فيما يلي المهمات التي تساعد المنتجين والمستهلكين على عقد الصفقات:

- الوظيفية المعلوماتية: جمع المعلومات، إجراء البحوث التسويقية، نشر نتائج هذه الأبحاث الضرورية لوضع الخطط والقيام بالتداول التجاري.
- تحفيز الترويج: إعداد ونشر الإعلان والمعلومات عن السلع المعروضة.
- إقامة الاتصالات: البحث عن الزبائن المحتملين وإقامة الاتصالات معهم.
- تناسق السلعة: إعداد المقترحات المتناسبة مع المستهلكين وهنا يدخل الإنتاج والمونتاج وتغليف السلعة وكذلك تقسيمها إلى أنواع مختلفة.
- إجراء المفاوضات: التوصل إلى اتفاق حول السعر وغيرها من البنود التي من خلالها يمكن أن يكون حق الملكية أو حق اقتناء السلعة معطى لأشخاص آخرين أو مؤسسات أخرى.

واليكم بعض الوظائف التي تساعد على تنفيذ الصفقات المعقودة:

- تنظيم ترويج السلعة: نقل وتخزين البضائع.
  - التمويل - البحث عن وسائل لتغطية نفقات عمل القناة.
  - المغامرة: تحمل المسؤولية لقاء تنفيذ مهمات قناة التوزيع.
- لا تكمن المسألة فيما إذا كان من الضروري تنفيذ هذه المهمات، بل من سينفذها. يستطيع المنتج أن يلغي أو يغير التنظيم في مجال قناة التوزيع، لكن ما من وظيفة واحدة لا يمكن أن تلغى. وعندما يغيب أحد مشاركي القناة، فإن وظائفه ستنتقل إما إلى المشارك الموجود، وإما إلى المشارك المنظم من جديد في القناة. وباختصار يستطيع المنتجون ألا يلجؤوا إلى خدمات الوسطاء، لكنهم لا يستطيعون القضاء على وظائفهم. يتطلب تنفيذ كل تلك المهمات والوظائف مصادر من الصعب الحصول عليها، ويمكن أن تنفذ بشكل نوعي أكثر بفضل التخصص، فإذا نفذ المنتج هذه المهمات بنفسه فإن نفقاته ستزيد، وبالتالي سيزيد سعر السلعة وإذا كان تنفيذ بعض الوظائف سيعطى إلى الوسيط، فإن نفقات وسعر المنتج ستكون أدنى، إلا أن الوسطاء يزدون بأنفسهم السعر لتغطية نفقاتهم. وفي عملية تقسيم العمل فإن تنفيذ مهمات متنوعة يمكن أن يلقي على عاتق المشاركين الآخرين في قناة التوزيع. وهذا يتيح تحقيق تنفيذ أكثر فاعلية وإنتاجية لبعض المهمات، ونتيجة لذلك تعرض على السوق المستهدفة تشكيلة للسلع ضرورية.

## عدد مستويات قناة التوزيع

مستوى قناة التوزيع (Channel Level): مجموعة من الوسطاء الذين يقومون بمهام محددة في إعادة تمركز السلع وإعطاء حق الملكية عليها للحلقة التالية من شبكة الوسطاء باتجاه المستهلك النهائي. قناة التسويق المباشر (Direct-Marketing Channel): قناة توزيع السلع حيث لا تتوفر فيها حلقات متقطعة أو مستويات.

تتميز قنوات التوزيع بعدد المستويات التي تشكلها. وكل حلقة من الوسطاء، التجاريين الذين يقومون بالعمل في مجال إعادة تموضع السلع ونقل حق الملكية عليها للحلقة التالية من شبكة الوسطاء في اتجاه المستهلك النهائي، تعتبر مستوى من مستويات قناة التوزيع. وبما أن المنتج وكذلك المستهلك النهائي يقومان بعمل معين، فهما يعتبران أيضاً جزءاً من أي قناة توزيع. وامتداد قناة التوزيع يحدد الحلقات المتقطعة. وفي الشكل ٢ وفي الجزء A أوردنا بعض القنوات المختلفة حسب امتدادها.

تسمى القناة رقم ١ قناة التسويق المباشر لأنه لا توجد فيها مستويات متقطعة. وهي تتألف من الشركات - البائعة والمستهلك فقط. فشركة Dell Computer مثلاً تبيع حواسيب شخصية حسب الطلب وبالبريد، وليس عبر الموزعين أو تجار المفرق، وأما شركة «توبروار» تقوم بعرض سلعها في المنازل بهدف بيعها. وفي السنوات الأخيرة حققت المبيعات المباشرة في بعض الدول الأوروبية وتأثر قياسية للنمو، وهي تعتبر من أحد قطاعات تجارة التجزئة التي صمدت أثناء الركود.

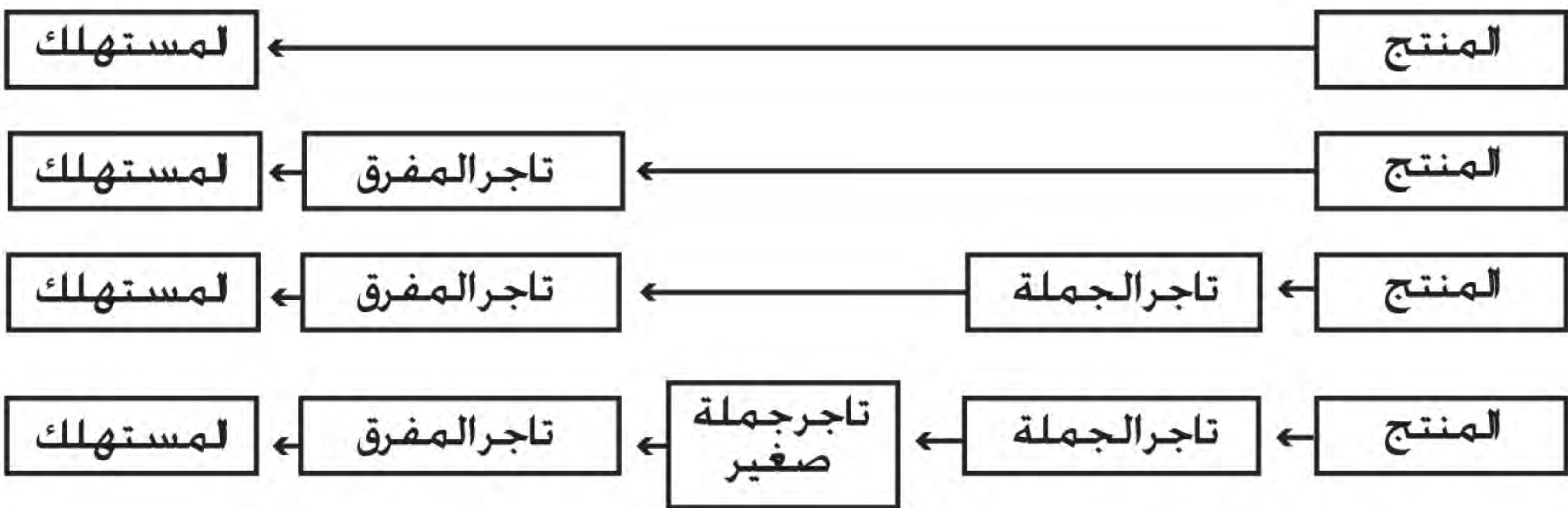
أما القنوات الأخرى الواردة في الشكل ٢ في الجزء A تعتبر قنوات التسويق غير المباشر والقناة رقم ٢ تشمل مستوى واحداً فقط. وهذا المستوى عادة يتم عرضه من قبل تجار التجزئة في سوق السلع الاستهلاكية. فعلى سبيل المثال يعرض منتج التلفاز وآلات التصوير والأثاث وغيرها سلعهم من قبل تجار التجزئة مباشرة وهؤلاء يبيعون السلع للمستهلك النهائي.

والقناة رقم ٣ تشمل مستويين: مستوى تجار التجزئة وتجار الجملة. وأما الرابعة فتتألف من ثلاثة مستويات - التجزئة والجملة والبائعون الصغار وهؤلاء يشترون السلع من تجار الجملة ويبيعونها لشركات التجزئة الصغيرة والتي لا تخدمها الشركات الكبرى. هناك أيضاً قنوات توزيع بعدد غير كبير من المستويات، لكنها نادرة. ومن ناحية منتج السلع يعني العدد الكبير من المستويات فقدان السيطرة على عملية البيع وخطأ بيانياً صعباً لقنوات التوزيع.

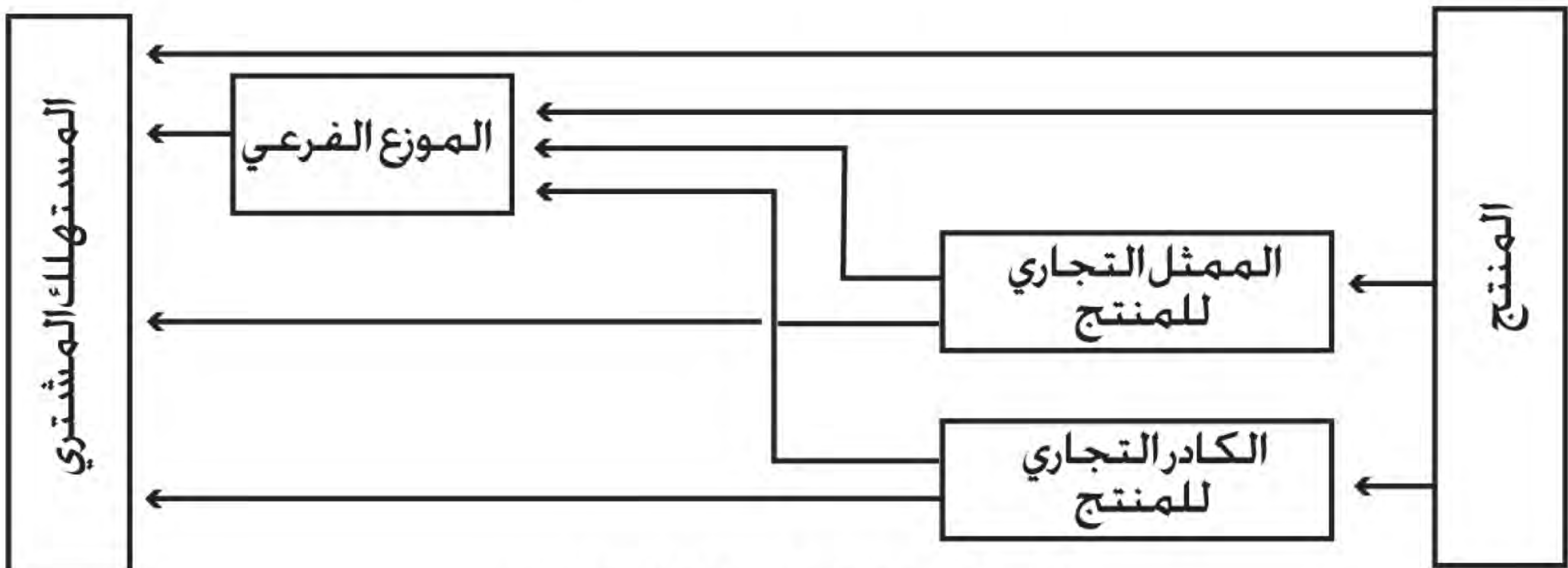
في الشكل ٢، وفي الجزء B منه، أوردنا الأنواع الرئيسية لقنوات توزيع السلع الصناعية. والمصنع الذي ينتج السلع المخصصة للصناعة يمكنه أن يبيع للمشتريين من رجال الأعمال، جاذباً من أجل هذا عملاء التجاريين الخاصين. وتستطيع المصانع المنتجة أن تبيع سلعها للموزعين الفرعيين الذين يبيعونها بدورهم إلى الشركات المستهلكة. ويمكن

للمبيعات أن تتم من قبل الممثلين التجاريين للشركات المنتجة أو من قبل الكادر التجاري الذي يبيع السلعة للشركات المستهلكة أو الموزعين الفرعيين وكما ترون فإن سوق المعامل يشمل عادة قنوات توزيع عديدة.

ونشير أخيراً إلى أن قنوات التوزيع تلعب دوراً مهماً في تأمين وصول السلع أو الخدمات إلى المستهلك. وكل مشاركي قنوات التوزيع يهتمون بترويج السلع وحق الملكية والمال والنفقات والمعلومات والنشاطات التحفيزية.



A - قنوات توزيع السلع ذات الاستهلاك الواسع



B - قنوات توزيع السلع الإنتاجية

الشكل رقم ٢: قنوات توزيع السلع الاستهلاكية والإنتاجية

### قنوات التوزيع في مجال الخدمات

إن نظرية التوزيع ليست محددة بتوزيع السلع المعينة فقط. فمنتجو الخدمات ومبتكرو الأفكار الجديدة يواجهون أيضاً مسألة ضمان الوصول إلى نتائج عملهم بالنسبة للجمهور المستهدف. وفي القطاع الخاص للاقتصاد فإن هؤلاء الموردين للخدمات كمحالّ التجزئة والفنادق والبنوك وغيرها يولون اهتماماً كبيراً لموضع نقاطهم التجارية، والتي تكون أكثر قرباً من الجمهور المستهدف. وفي المجال الاجتماعي فإن المؤسسات التي تقدم الخدمات، تعد «أنظمة لتوزيع المعارف» و«أنظمة الحفاظ على الصحة» من أجل أن تشمل أكبر عدد ممكن

من الناس. ويجب على المشاي في أن تكون متواجدة في تلك الأماكن بحيث تضمن خدمة طبية تامة لأكثر عدد من الناس. وعلى المدارس أن تكون قريبة لتلك المناطق حيث يعيش أكثر الأطفال. وجهاز الإطفاء في الأماكن المكتظة بالسكان يجب أن يكون، بحيث تضمن قضاءً سريعاً على الحرائق في كل منطقة صغيرة. وأما رجال السياسة فعليهم العثور على قنوات فعالة - وسائل الإعلام، الاجتماعات المفاوضات - كي يوصلوا برامجهم إلى الناهيين.

## البنية الداخلية ومبادئ عمل قنوات التوزيع

إن قنوات التوزيع تعتبر مجموعة من الشركات المرتبطة مع بعضها من خلال سلع وخدمات ومعلومات مختلفة. وهي عبارة عن أنظمة سلوك معقدة، حيث يتبادل ويتفاعل الناس مع بعضهم لتحقيق الأهداف المنشودة وأهداف شركات معينة وقنوات توزيع معينة. وهناك أشكال عديدة لقنوات التوزيع.

إحدى القنوات تعتبر طرقاً غير رسمية للتبادل الثنائي لشركات مختلفة تمتلك مستوى عالياً من العمل. وأخرى تعتبر نظاماً رسمياً للتفاعل ما بين الشركات التي تعتبر جزءاً من البنية التنظيمية المعنية. وأحياناً ينتمي إليها أنواع جديدة من الوسطاء وأحياناً من يعمل للمرة الأولى. وسوف نستعرض لاحقاً مبادئ عمل قنوات التوزيع وكذلك طريقة المشاركين في التفاعل فيما بينهم لتنفيذ مهمات القناة.

## مبادئ عمل قنوات التوزيع

تشكل قنوات التوزيع من قبل المؤسسات المتحدة لتحقيق الأهداف العامة، وكل مشارك في القناة يكون مرتبطاً بالآخر. فعلى سبيل المثال، يرتبط موزعو فولفو مع المنتج السويدي فولفو. وينعكس هذا الارتباط فيما إذا كانت ستبلي هذه المؤسسات احتياجات المستهلك، وكل مشارك في القناة يلعب فيها دوره المحدد ويخصص في تنفيذ وظيفة واحدة أو عدة وظائف. فعلى سبيل المثال، وظيفة شركة «فيليبس» هي إنتاج معدات دقة عالية للإنتاج تلبي احتياجات الزبائن، وتلبية الطلب عليها بمساعدة الإعلان.

ومهمة المحالّ المتخصصة والسوبر ماركات وغيرها من النقاط التجارية المستقلة التي تباع هذه المعدات، تكمن في عرضها في المحالّ المناسبة وتلبية طلبات المستهلكين وتقديم الخدمات لهذه المعدات. وقناة التوزيع هذه ستعمل بفاعلية قصوى إذا كان كل مشارك يقوم بمهمته أفضل من الآخرين.

وفي الحالات النموذجية يجب على المشاركين التعاون فيما بينهم بهدف دعم الأرباح وزيادة المبيعات، لأن نجاح كل مشارك يتعلق بالعمل الناجح لكل قناة التوزيع. وينبغي على المشاركين أن ينفذوا مهماتهم ويوفقوا ما بين أهدافهم وأعمالهم، والتعاون مع بقية المشاركين لتحقيق نجاح لأهداف قناة التوزيع، والتعاون يتيح لهم فهم أفضل وخدمة الجمهور المستهدف، وكذلك تلبية متطلباته بشكل أحسن، مشكلين في الوقت ذاته وضعاً مفيداً لكل مشاركي العملية.

ولسوء الحظ، نادراً ما يتمتع المشاركون في قناة التوزيع بهذه الرؤية العامة للمسألة فعادة يهتمون بأهدافهم الخاصة القصيرة الأجل والتعاون مع تلك الشركات التي يتشاركون معها في قنوات التوزيع بشكل مباشر. إن التعاون مع الشركات الأخرى لتحقيق أهداف قناة التوزيع يعني رفضاً جزئياً لتحقيق أهداف شركة مستقلة.

وعلى الرغم من أن مشاركي القناة يرتبطون ببعضهم بعضاً، فهم يتصرفون من أجل مصالحهم الخاصة فقط. ليس نادراً أن لا يتفقوا مع هذا الدور الذي يجب أن يلعبوه في قناة التوزيع، وكذلك مع من عليه العمل من أجل المكافأة.

وهذه الاختلافات بصدد الأهداف والمهمات تؤدي إلى نزاعات داخل قناة التوزيع ويمكن أن يكون النزاع على مستويين.

النزاع يسمى أفقياً عندما يظهر بين الشركات المتواجدة في مستوى واحد من قناة التوزيع. ومثال ذلك يمكن أن يكون أن بعض الموزعين يعربون عن استيائهم من أعمال الموزعين الآخرين في ذات المدينة، الصراع داخل قناة التوزيع (Channel Conflict): الاختلافات التي تظهر بين مشاركي قناة التوزيع بصدد أهداف ومهمات كل مشارك. وكذلك من أجل مَنْ عليه أن يقوم بالعمل من أجل المكافأة.

والذين يسلبون منهم الزبائن، باستخدام سياسة سعرية أكثر عدوانية وإعلانات أو عن طريق البيع خارج المنطقة المخصصة لهم. وهذا النزاع يظهر عادة عندما لا يملك موزعو السيارات والمعدات المنزلية أو المعدات الصناعية، حقوقاً حصرية على توزيع تلك الماركة التجارية.

والنزاع العمودي هو النزاع الذي يظهر بين مستويات مختلفة لقناة توزيع واحدة. فعلى سبيل المثال، في بعض الدول كان تركيز أنظمة التوزيع لصناعة الصيدلة سبباً لزيادة نفوذ وتأثير بعض مشاركي قنوات التوزيع، وتحديدًا تجار الجملة الكبار. وتفادياً للنزاع كان على شركات الصيدلة العمل بقوة لإقامة العلاقات مع الموزعين ومع غيرهم من المشاركين المهمين في القناة. (مداخلة ١).

## المدخلية: ١

### تجار مواد الصيدلة بالجملة يطلبون الموسيقى

تعتبر سوق الولايات المتحدة السوق الأساسية لشركات الصيدلة العالمية، وفي الفترة الأخيرة تمكن العديد من شركات الصيدلة من أن تستجيب للتغيرات الحاصلة في نظام الصحة في الولايات المتحدة. ولوحظ أن هناك اتجاهين: تخفيض النفقات وزيادة أهمية النوع الجديد من الموزعين، ما يسمى بـ «المديرون الصيدلانيون أصحاب الامتيازات»، ومعادلاتهم - قائمة بأسماء الأدوية التي يصفها الأطباء للمرضى. ولذا فإن تجار الجملة في الولايات المتحدة العاملين في سوق الأدوية قد امتلكوا سلاحاً قوياً، وإذا لم يكن الدواء وارداً في القائمة، فمن المحتمل أن الموزع قد اتصل بالطبيب واقترح عليه وصف دواء مشابه، لكن أقل كلفة ويدخل في القائمة.

فشركة «كارمارك» مثلاً - موزع مستقل - يمكن في مثل تلك الحالات أن تقنع ثلاثة من خمسة أطباء لتغيير الوصفة. وكان على منتجي الأدوية أن يصارعوا الموزعين لحماية عملهم ولكي تكون أدويتهم واردة في القائمة. والأمر ليس مهماً، آخذين بالحسبان قوة وسلطة الموزعين الكبار في سوق الأدوية. في الولايات المتحدة، وبما أن أكثر من نصف الأميركيين يشترون الأدوية عبر هذه الشركات الكبرى، مثل «ميدكو» و«ديفر سيفيد سيرفيس» و«ماك كيسون» وفروعها لا سيما «كارماك». التي تعطي الأفضلية لأولئك الزبائن الذين يعملون على أساس قائمتهم مستخدمة الحسومات بمثابة محفز، وتسعى شركات الأدوية هذه إلى إدخال منتجاتها في قائمة الموزعين. وأولئك الذين يحاولون رفع دخل المبيعات إلى حده الأقصى، يقعون تحت ضغط مزدوج - أولاً من ناحية الموزعين، وثانياً، من ناحية الحكومات المضطرة لتخفيض الأسعار.

إن الصراع المحتدم بين منتجي الأدوية والموزعين تحول إلى حرب من أجل امتلاك الموزعين الكبار: في عام ١٩٩٣ امتلكت شركة «ميرك» شركة فيدكو لقاء ٦,٧ مليار دولار، وعقدت شركة «بفيز - و«رون بولنس» و«بريستول» اتفاقية مع شركة «كارمارك» لإدخال منتجاتها في القائمة.

إذا كانت الظروف صعبة على هذا الشكل مع الموزعين، فإن المخرج واحد فقط -

السيطرة عليهم تماماً. وكان هذا السبب الرئيسي الذي أثار موجة غير متوقعة من التحالفات واندماج الشركات التي قام بها المنتجون والموزعون الأميركيون والأوروبيون المختصون بالأدوية. وأتاحت عملية السيطرة على الموزعين إمكانية الوصول إلى المعلومات عن المرضى - الزبائن بالنسبة للمنتجين، الموجودين في قاعدة بيانات شركات التوزيع. ومثل هذه المعلومات ضرورية لدعم تسويق المنتجات ولإعداد سلع جديدة.

إذا لم تكونوا قادرين على هزيمتهم، انضموا إليهم، والأفضل أن تمتلكوهم.

## المصادر:

Richard Waters, "Drug industry seeks prescription for growth", *Financial Times* (11 May 1994), p. 32; см. также работы Marcel Corstjens, *Marketing Strategy in the Pharmaceutical Industry* (London: Chapman & Hall, 1992), p. 229-231.

## البنية الداخلية لقناة التوزيع

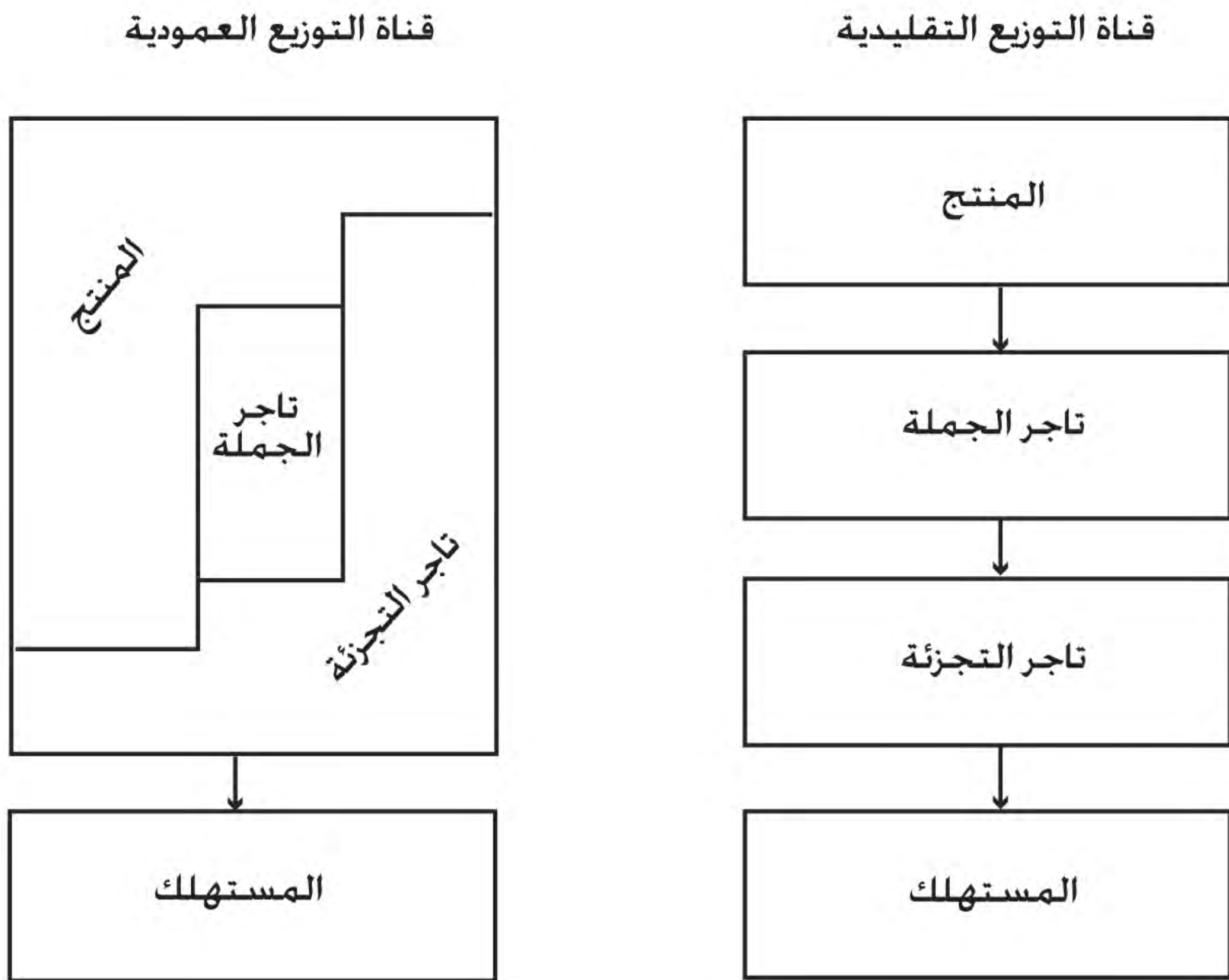
تاريخياً، كان الأمر على الشكل التالي، حيث كانت تعتبر قنوات التوزيع بمثابة مجموعة اختيارية من الشركات المستقلة. وكل واحدة منها تهتم بشكل غير كاف بالإنتاجية العليا لكل القناة. وهذه القنوات التقليدية للتوزيع تتمتع بإدارة ضعيفة جداً وإنتاجية متدنية، والنزاعات التي تظهر في هذه القنوات تؤثر عليهم بشكل مدمر. إلا أنه في العقد الأخير، وإضافة إلى قنوات التوزيع التقليدية تتطور أشكال جديدة للهيكليات الداخلية للقناة. وإن أحد الأحداث المهمة في تطوير قنوات التوزيع هي ظهور الأنظمة التسويقية العمودية التي حلت محل قنوات التوزيع التقليدية.

## أنظمة التسويق العمودية

تتألف قنوات التوزيع التقليدية من أحد المنتجين أو عدة منتجين مستقلين وشركات التجزئة أو الجملة. وكل واحدة منها تعتبر مؤسسة مستقلة تسعى لجني الأرباح. وما من مشارك واحد في القناة لا يستطيع السيطرة على بقية المشاركين. وما من أحد كذلك لا

قنوات التوزيع التقليدية (Conventional Distribution Channel): القنوات التي تتألف من منتج أو عدة منتجين مستقلين، وشركات البيع بالتجزئة والجملة وكل واحد منهما هو عبارة عن مؤسسة مستقلة تسعى للحصول على أكبر الأرباح.

يملك الصلاحية لتوزيع المهمات وسط مشاركي القناة وحل الصراعات الموجودة.



الشكل ٣: مقارنة قناة التوزيع التقليدية وقناة التوزيع العمودية

بخلاف قناة التوزيع التقليدية يتألف نظام التسويق العمودي (ن ت ع) من المنتجين وتجار الجملة والمفرق الذين يعملون كنظام موحد. وأحد المشاركين في القناة إما يكون مالكاً لبقية الشركات المشاركة، وإما يعقد معها عقداً، وإما يكون له تأثير لتوحيد بقية

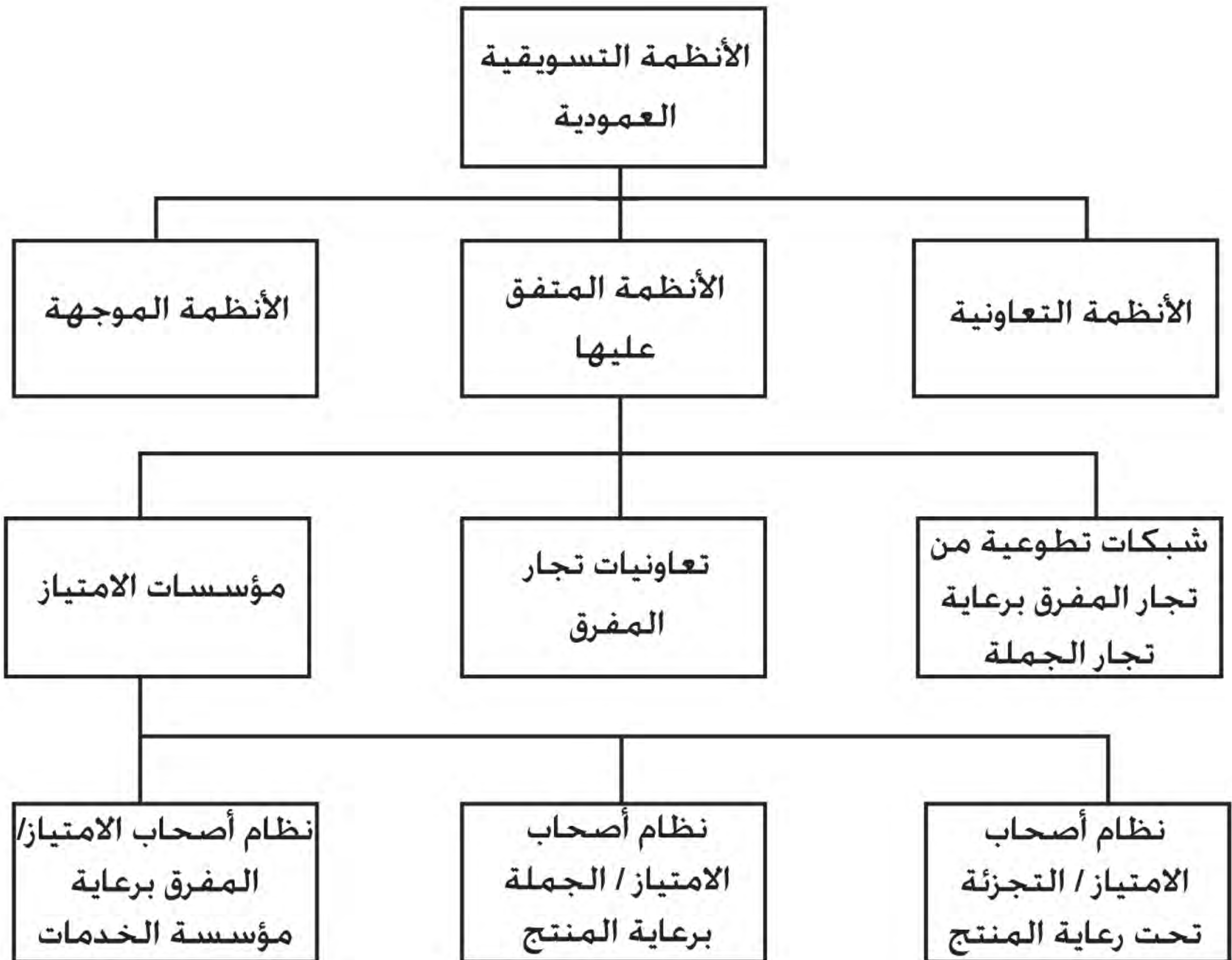
النظام التسويقي العمودي (ن ت ع) Vertical marketing System: بنية قناة التوزيع حيث يعمل المنتجون وتجار التجزئة والمفرق كنظام واحد. وأحد المشاركين في القناة إما يكون مالكاً لبقية الشركات - الشريكة، وإما يعقد معها اتفاقية، وإما يكون له نفوذ كاف كي يوحد بقية المشاركين.

المشاركين. والوضع المهيمن في نظام التسويق العمودي يمكن أن يشغله المنتج أو تاجر الجملة أو التجزئة. وكانت أنظمة التسويق العمودية قد تشكلت بهدف ضمان السيطرة على عمل كل القناة وإدارة النزاعات وبتيح استخدام هذه الأنظمة التوفير في الوسائل المادية على حساب الأحجام، وإدارة عملية تخفيض الأسعار، وكذلك استبعاد ازدواجية المهمات. وكما تبين من مثالنا مع شركات الأدوية والموزعين في المداخلة رقم ١، فإن أول من حاول أخذ السيطرة على نظام قناة التوزيع كان إما عن طريق اقتناء شركات الموزعين وإما عن طريق الاندماج.

ولنستعرض الآن الأنواع الرئيسية الثلاثة لنظام التسويق العمودي الموجودة في الشكل رقم ٤، وكل نوع من الأنواع الثلاثة يستخدم طرقاً مختلفة لإحداث نظام الإدارة وإعطاء الصلاحيات داخل القناة.

## نظام التسويق العمودي التعاوني:

في هذا النظام يتم التوصل إلى تنسيق الجهود وإدارة الأزمات على اعتبار أن كل مستويات قنوات التوزيع تنتمي إلى مجموعة احتكارية واحدة. وعند انتشار العمل من خلال شبكة القنوات فإن المالك الذي هو شركة نفطية - مثال بسيط لهذا النظام. ومثال آخر هو مصنعو البيرة من خلال نقاطها التجارية. وفي سوق تأجير السيارات استطاع منتج وسائل النقل أن يشغلوا أوضاعاً مهيمنة في العديد من المؤسسات الرائدة العالمية في تأجير وسائل النقل. «هيرتز» الشركة الأكبر في تأجير السيارات تملكها شركة «فورد» و«فولفو» وتعتقد «فورد» أن وجود حصتها في شركة «هيرتز» يعتبر وسيلة مهمة لدعم مستوى المبيعات. وتلعب «هيرتز» دوراً مهماً لشركة «فورد» بما أنها تعتبر المستهلك الأكبر بشراء ٧٠٪ من وسائل النقل التي تنتجها الشركة في الولايات المتحدة وثلاث السيارات المنتجة في أوروبا<sup>(٥)</sup>.



## الشكل ٤: الأنواع الأساسية للأنظمة التسويقية العمودية

### أنظمة التسويق العمودية المتفق عليها:

في هذا النظام يتم الوصول إلى توفير الوسائل المادية أو زيادة المبيعات بمساعدة الاتفاقيات ما بين المشاركين في قناة التوزيع. ويتم التوصل إلى تنسيق وحل الأزمات عن طريق

اتفاقيات رسمية مع كل المشاركين في القناة وتشمل الاتفاقيات كل طيف النشاط: من الاتفاقيات حول المواصفات التقنية للسلع وشروط الدفع حتى الاتفاقيات عن التفاصيل الخاصة مسؤولية التوزيع أو عقود الامتياز.

الامتياز (Franchise): شراكة حسب اتفاقية بين المنتج وتاجر الجملة، أو مؤسسة خدمية ورجال أعمال مستقلين يشتركون حق امتلاك وإدارة شركة واحدة أو عدة شركات حسب نظام الامتياز. إن صاحب الامتياز يقوم بتوحيد عدة حلقات في النظام الإنتاجي التوزيعي والشركة التي تعطي الامتياز تتيح عادة استخدام الماركة التجارية لها وكذلك أسلوبها، وتؤمن رأس المال الأولي، وتعرض المساعدة في التسويق وفي الأمور المالية، وكذلك التكنولوجيا في إنتاج. وبدورها تحصل هذه الشركة على تعويضات بشكل مكافآت أولية ومدفوعات دائمة ومدفوعات لقاء المعدات وحصة معينة من الأرباح. ويعتبر الامتياز الشكل الأسرع انتشاراً لتجارة التجزئة في السنوات الأخيرة. وعملياً كل أنواع العمل تطبق الامتياز - ابتداءً من النماذج غير الغالية الثمن ومطاعم الوجبات السريعة ومستشارين في عقود الزواج وانتهاءً بعيادات طب الأسنان ومكاتب دفن الموتى ومراكز الرياضة. يعرض الامتياز عدداً من الميزات بالنسبة لمقدم الامتياز أو للذي حصل عليه وهذه الميزات هي:

- مقدم الامتياز يضمن انتشاراً سريعاً لمنتجاته وخدماته، ولكنه لا يتحمل نفقات كاملة لتنظيم وإدارة القدرات الإنتاجية. والحاصل على الامتياز يتيح أيضاً له توسيع أعماله بوتائر سريعة أكثر من استخدام رأسماله الخاص.
- مقدم الامتياز يحصل على كادر إداري مؤهل جداً، بما أن الحاصل على الامتياز يعمل على نفسه أسرع من عمله من أجل الراتب.
- الالتزامات تضمن تناسقاً محدداً وواضحاً في عمل الجهتين.
- وبالنسبة لميزات الحاصل على الامتياز فهي:
- يشتري ماركة تجارية معروفة جيداً تضمن مبيعات ناجحة. (ماكدونالد، شيل).
- يستطيع بدء العمل بامتلاك رأسمال محدد، ويحصل على الأرباح بمساعدة خبرة مقدم الامتياز وهذا يخفف من النفقات والمغامرة الموجودة عند بداية عمل جديد.
- يستطيع كذلك تحقيق الربح من المشتريات المركزية.
- يحصل على خبراء دائمين في الإعلان وترويج السلع والمحاسبة والمسائل القانونية ومهما يحدث يستطيع دائماً اللجوء إلى المساعدة من مقدم الامتياز.
- إلا أن نظام الامتياز له بعض السلبيات أيضاً:

- بالعمل على نظام الامتياز، يفقد صاحب الامتياز بعض السيطرة.  
- ليس كل الحاصلين على الامتياز في تناسق تام مع المقاييس الإنتاجية لصاحب الامتياز.

- لا يمكن للحاصلين على الامتياز دائماً القيام بالعمل بشكل جيد. فعليهم العمل بقوة لتحقيق المستوى المطلوب من المبيعات والمؤشرات المالية الضرورية لدفع كل المستحقات بما فيها لصاحب الامتياز طبعاً.

هناك ثلاثة أشكال أساسية للامتياز - الأول - نظام الامتياز/لتجار التجزئة تحت رعاية المنتج، وهو يستخدم في صناعة السيارات. فعلى سبيل المثال تقدم BMW لموزعيها امتيازات بحق بيع سياراتها. الثاني: نظام الامتياز لتجار الجملة تحت رعاية المنتج - ويطبق هذا النظام في صناعة المشروبات غير الكحولية (كوكا كولا) الثالث: نظام الامتياز لتجار التجزئة تحت رعاية مؤسسة خدمية - وفي هذا المجال تقدم الشركة الخدمات لشبكة من تجار التجزئة من ذوي الامتيازات لتقديمها إلى المستهلكين. ومثال ذلك «محالّ بيع الألبسة» بينيتون، ستيفانيل، ومطاعم الوجبات السريعة (ماكدونالد وبيرغر كنغ)، والفندق «هوليدي إن - رامادا وغيرها».

إن أغلبية المستهلكين لا يمكنهم تمييز النظام التسويقي العمودي عن نظام التسويق التعاوني يدل على أن أنظمة الاتفاقيات تتنافس بقوة مع الأنظمة التعاونية.

### أنظمة التسويق العمودية الموجهة

أنظمة التسويق العمودية الموجهة (Administered VMS): نظام تسويقي عمودي ينسق المراحل المتلاحقة للإنتاج والتوزيع بفضل أحجام وقوة أحد المشاركين في القناة. وليس بمساعدة مالك واحد أو التزامات تعاھدية.

يستطيع مالك ماركة تجارية مشهورة أن يقيم تعاوناً وثيقاً مع تجار التجزئة لهذه السلعة. فعلى سبيل المثال في سوق السلع الاستهلاكية مثل «Unilever» و«بروكترا أند غاميل» تستطيع توجيه وإدارة تعاون وثيق

ما بين الشركات التجارية الوسيطة بالسيطرة على مواقع السلع في المحالّ وحجم الأماكن المخصصة للسلع، وأساليب تحفيز الترويج وسياسة التسعير. وفي مجال المعدات المنزلية الالكترونية حصلت «سوني» على دعم كبير من تجار التجزئة بفضل ماركتها التجارية عالية الجودة.

في السنوات الأربعين الماضية استطاعت شركة IKEA - الشركة السويدية الخاصة لتجارة الموبيليا بالمرق - استطاعت أن تتطور من محل تجاري صغير في السويد لتصبح أحد أكبر مؤسسات التجزئة في العالم. وهي تملك الآن ١٠٠ محل

تجاري في ٢٨ دولة في العالم، ويشكل حجم مبيعاتها ٣٩ مليار كرون سويدي في العام.

الطريقة المعقولة والانتباه لمتطلبات المستهلكين والأسعار المتدنية ساعدت الشركة على أن تصبح الشركة الأكبر التي تعرض الأثاث المنزلي. وكانت معادلة النجاح تقوم على الطريقة الجديدة لبيع الأثاث بالمفرق. وكانت عملية البيع عبارة عن صفقة بسيطة تقليدياً، يتم عقدها ما بين المحال التجارية الكبرى والمحال العائلية الصغرى، وكلها تباع السلع الثمينة، وتقوم بتسليمها بعد شهرين أو ثلاثة بعد حصولها على الطلب. واستطاعت IKEA أن تقلل النفقات إلى حدها الأدنى، على الرغم من أنها تعرض خدمات مماثلة. واستطاعت الشركة تحقيق ذلك بفضل الشبكة الشاملة المؤلفة من ٢٣٠٠ موزع في ٦٧ دولة. وتفضل IKEA التعامل من خلال العلاقات الطويلة الأجل مع الموزعين الأساسيين للسلع ذات الجودة العالية وبأسعار متدنية، وبدورهم يحصل الموزعون من الشركة على المعلومات التقنية والمعدات عن طريق الإيجار، وبهدف تخفيض النفقات يتعاون مصمموا الشركة - كذلك - مع الموزعين، كما تقوم الشركة بتوفير الأموال من خلال عرض طيف واسع من منتجاتها في المحال التجارية الرخيصة الواقعة في ضواحي المدن. وإذا لم يطلب المستهلكون خدمات في مجال إيصال وتجميع الأثاث، فإن الشركة تقوم بتخفيض الأسعار. وتوفر الشركة المال بفضل المبيعات الضخمة من خلال العمل في المحال الكبرى، وبفضل الإنتاج الجماهيري الذي يتيح بيع الأثاث من نوع واحد في كل أرجاء العالم. وتتيح هذه السياسة للشركة أن تتنافس الشركات الأخرى في مجال الجودة، وفي الوقت ذاته، تمكنت من التفوق على المنافسين من خلال تخفيض الأسعار حتى ٣٠٪.

إن نجاح IKEA يعني نجاح الموزعين أيضاً، لكن عليهم أن يعملوا حسب شروط IKEA، من خلال القيام بكل ما يتعلق بهم كي تستطيع الشركة أن تضمن جودة سلعها بأسعار متدنية للمستهلكين في كل أرجاء العالم<sup>(٦)</sup>.

## الأنظمة التسويقية الأفقية (Horizontal Marketing Systems)

الأسلوب الجديد في مجال قناة التوزيع أصبحت

الأنظمة التسويقية الأفقية، ومن خلال العمل المشترك

تستطيع الشركات توحيد رؤوس أموالها، وقدراتها

الإنتاجية، ومصادرها التسويقية، كي تقوم بعمل أكثر مما تقوم به شركة واحدة فقط.

الأنظمة التسويقية الأفقية هي مخطط بناء قناة التوزيع، حيث توحد شركة أو شركتان - من مستوى واحد - لجهودهما كي تستوعب فرص تسويقية جديدة.

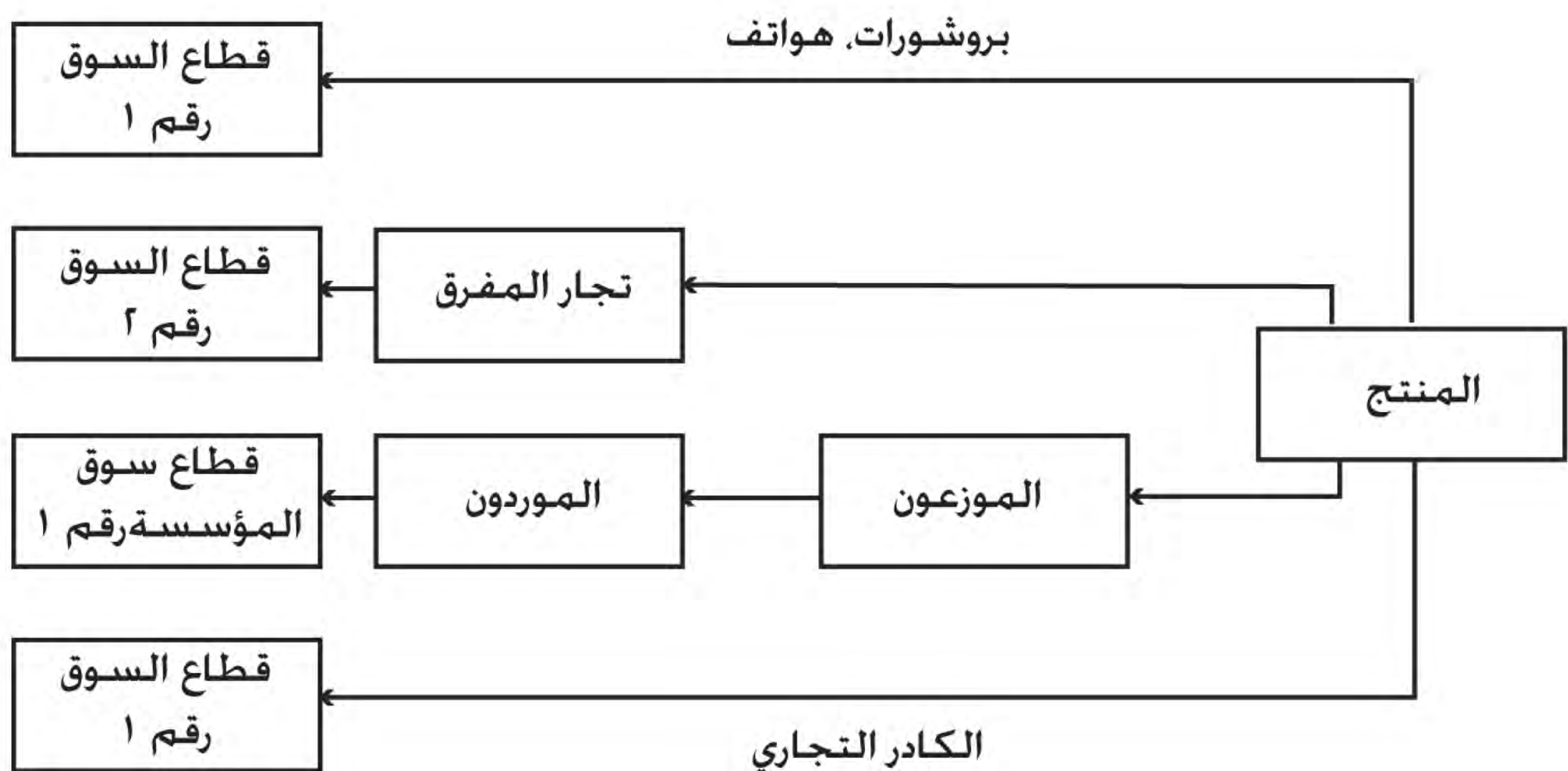
وتستطيع الشركات أن تتحد مع شركات منافسة<sup>(٧)</sup>، وتستطيع العمل سوية لفترة دائمة، أو قصيرة الأجل، أو أن تؤسس مشروعاً مشتركاً.

أسست شركة كوكا كولا ونستله مشروعاً مشتركاً لبيع الشاي والقهوة الجاهزة للاستخدام، وقدمت «كوكاكولا» خبرتها الضخمة في توزيع وبيع المشروبات في كل أنحاء العالم، وأما نستله فقدّمت مخزونها الكبير من ماركتيها التجاريتين «نيسكافه» و«نيسيتيا». ومثل هذه المخططات - لبناء قنوات التوزيع - تعمل جيداً إن كانت تحمل طابعاً شمولياً. وبفضل قيام شركة نستله بعملها بنجاح في الأسواق الدولية المتنوعة، فإنها تبيع السلع مثل «شيريوز» من شركة «جنرال ميلز» خارج حدود أميركا الشمالية.<sup>(٨)</sup>

## الأنظمة التسويقية المركبة

كانت الشركات سابقاً تملك قناة توزيع واحدة فقط كي تبيع سلعها في سوق واحدة، أو من أجل خدمة قطاع واحد من السوق. أما اليوم، ونتيجة للزيادة المتسارعة لقطاعات السوق، وكذلك إمكانات قنوات التوزيع، أصبح العديد من الشركات تستخدم أنظمة توزيع متعددة القنوات، التي تسمى عادة الأنظمة التسويقية المركبة. والجدول التالي يبين ذلك بوضوح.

الأنظمة التسويقية المركبة (Hybrid Mar-keting Systems): أنظمة متعددة من قنوات التوزيع. حيث تشكل شركة ما قناتين أو أكثر للتوزيع. كي تستولي على قطاعين أو أكثر من السوق. وأثناء هذا، ولكي يتم إيصال سلع الشركة إلى المستهلك، تستخدم العديد من الطرق المباشرة وغير المباشرة.



الشكل ٥: القنوات التسويقية المركبة

تمتلك شركة «سوني» شبكة واسعة من قنوات التوزيع القائمة على النظام المركب. وفي بريطانيا تباع سوني سلعها الاستهلاكية من خلال تجار تجزئة حصريين للمؤسسة مثل «سوني سنتر» ومن خلال الشركات التجارية الكبرى. مثل شبكة محالّ المعدات الالكترونية (كومييت، ديكسون، أرغوس)، وكذلك باستخدام قنوات التوزيع المباشرة، مثل الحجز عبر البريد وبالبروشورات التي يقوم بها التجار الكبار (غراتان، فريمانز، كايز).

تقدم قنوات التوزيع المركبة مجموعة من المزايا لتلك الشركات التي تخدم الأسواق الصعبة والكبرى. وبإضافة كل قناة جديدة للتوزيع، تزيد الشركة من شمولها لسوق منتجاتها وتحصل على فرصة تكييف سلعها وخدماتها مع المتطلبات الخاصة للقطاعات الاستهلاكية المختلفة. إلا أن إدارة هذه الأنظمة المركبة صعب جداً ويمكن أن تصبح سبباً للنزاع، بما أن القنوات ستتنافس فيما بينها محاولة جذب الزبائن منها وكذلك الحصول على حجم للمبيعات. فشركة IBM مثلاً بدأت بيع الحواسيب بأسعار منخفضة من خلال البروشورات، وقد قيم العديد من موزعي السلع هذه الأعمال على أنها إدارة غير ناجحة لقناة التوزيع المركبة.

## اتخاذ القرارات المتعلقة ببنية قناة التوزيع

سوف نستعرض الآن مجموعة من القرارات المتعلقة ببنية قناة التوزيع التي تتخذها الشركات المنتجة. فآثناء إعداد بنية قنوات التوزيع يتعين على المنتجين التغلب على الخلافات حول كيف يجب أن يكون، وبين ما هو موجود على أرض الواقع. وتبدأ المؤسسة الجديدة عادة من ما تبيعه من منتجاتها لجزء محدد من السوق. لأن هذه المؤسسة تملك رأسمالاً صغيراً وهي عادة، تستفيد من خدمات الوسطاء في كل سوق، وبعض العملاء التجاريين للمنتج ذاته وبعض تجار الجملة للشركات. وبعض شركات التجزئة، وشركة أو شركتا نقل وبعض الشركات التي تقدم خدمات التخزين. واختيار القناة الأفضل للتوزيع في هذه الحالة ليست مشكلة. المشكلة تكمن في إقناع أحد أو عدة وسطاء تجاريين للاهتمام في تسويق سلعة هذه المؤسسة تحديداً.

إذا كانت أعمال الشركة الجديدة تسير بشكل جيد تستطيع أن تدفع بمنتجاتها إلى أسواق جديدة، ومن جديد سيسعى المنتج إلى التعاون مع الوسطاء التجاريين الموجودين على الرغم من أن هذه الإستراتيجية يمكن أن تتحول إلى نظام تسويقي مركب. وفي الأسواق الصغرى تستطيع الشركة أن تباع سلعتها لتجار التجزئة، وأما في الأسواق الكبرى فيمكن أن تطلب خدمات الموزعين. في جزء واحد من الدولة تستطيع الشركة أن تقدم صلاحيات

استثنائية لشركات تجارية معينة ، لأن هذا هو أسلوب العمل الذي يطبق عادة. وفي جزء آخر من الدولة تستطيع أن تبيع سلعها من خلال المؤسسات التجارية التي عبرت عن رغبتها في الاهتمام بسلعها. وفي دولة ما تستطيع الشركة أن تلجأ إلى وكيل المبيعات الدولية ، وفي أخرى - أن تصبح شريكاً لشركة محلية.

إذاً ، إن نظام قنوات التوزيع يعد بحيث يتناسب مع إمكانيات وقدرات ومتطلبات الأسواق المحلية. إلا أنه لتحقيق إنجازات فاعلة يجب أن يكون تحليل نظام قنوات التوزيع والقرار النهائي حول بنيتها ، يجب أن يقوم إلى حد كبير على أساس رغبات الشركة - المنتجة ذاتها: إن إعداد بنية قنوات التوزيع يمر بالمراحل التالية:

- إجراء تحليل أنواع الخدمة الضرورية للمستهلك.

- تحديد أهداف القناة والقيود الممكنة لتحقيقها.

- إظهار الاحتمالات الأساسية لبناء قناة التوزيع.

- تقييم هذه الاحتمالات.

## تحليل أنواع الخدمة الضرورية للمستهلك

يبدأ إعداد بنية قنوات التوزيع كما هو الحال مع أغلبية القرارات التسويقية ، من المستهلك. وتستطيع القنوات التسويقية أن تكون كنظام وضع القيمة للمستهلك. حيث كل مشارك يزيد من قيمة السلعة للمستهلك ، إذاً ، تبدأ عملية إعداد بنية قناة التوزيع من إظهار ماهية القيم التي يريد المستهلكون الحصول عليها من قنوات التوزيع في قطاعات مختلفة من السوق<sup>(٩)</sup>. هل سيشترى المستهلكون السلعة من المحال التجارية القريبة منهم أم أنهم مستعدون للذهاب لمسافات بعيدة إلى المحال المركزية؟

هل يفضلون القيام بطلب أو حجز السلعة بالهاتف أم بالبريد؟ هل يقيمون التشكيلة الواسعة للسلع أم الخدمات الأخرى (بيع بالتقسيط إصلاح وغيرها) أم أنهم سيتوجهون إلى أماكن أخرى من أجل هذه الخدمات؟ كلما كان مستوى مركزية القناة أعلى ، كلما كان من الأسرع إيصال السلعة وكانت التشكيلة أوسع. وكلما كانت الخدمات الإضافية أطول زمنياً ، كلما كان مستوى خدمة الزبائن من قبل تلك القناة أعلى.

عادة ، يتحدد مستوى الخدمة بتراكم كل العوامل المؤثرة في عملية تقديم السلعة أو الخدمة ، وتلك الشركات التي استطاعت معرفة هذه المتطلبات عليها أن تضع إستراتيجية للقناة يمكن أن تخدم أفضل من المنافسين.

إن تقديم الخدمات يمكن أن يشمل تلك الإجراءات مثل عرض عمل النظام حتى بيعها أو تقديم ضمانات سريعة ونظام مرن للدفع. بعد القيام بالمبيعات يمكن أن تطلب خدمات مثل تأهيل وتدريب على برامج استخدام المعدات، وعلى برامج الإعداد للعمل أو لإصلاح المعدات. ويمكن للمستهلكين أن يقيموا عالياً وجود خط هاتف «ساخن» لدى البائع لاستشاراتهم وأسئلتهم وخدمات أيضاً مثل تقديم معدات أخرى للزبون لتلك الفترة التي تتواجد فيها معداته في الإصلاح.

بالنسبة للمستهلك الفردي الذي يشتري الحاسوب لأول مرة، تمتلك الخدمات أهمية كبرى، لأن الزبون يمتلك عادة معارف غير كافية عن تقنيات الحاسوب أو لا يشعر بثقة بنفسه من الحاسوب، لا تقدم النصيحة للزبون الجديد حول أي حاسوب يشتري، ولكن أي برنامج يكون ضرورياً له للعمل. وتحتاج هذه المجموعة من المستهلكين كذلك إلى المساعدة في استعمال الحاسوب.

إلا أن القيام بتسليم السلع بسرعة وعرض تشكيلة واسعة من المنتجات وغيرها من الخدمات لا يتم بشكل كامل وهادف. وأثناء العمل مع مشتري الحواسيب الشخصية فإن عرض مستوى عالٍ من الخدمة الخاصة إضافة إلى الضمان وإرشادات في فترة ما بعد البيع تكلف كثيراً. إن الشركة المنتجة والمشاركين في قناة التوزيع لا تمتلك دائماً وسائل كافية وخبرات ضرورية لتقديم كل أنواع الخدمات. زد على ذلك يؤدي تقديم خدمات عالية الجودة إلى زيادة النفقات لعمل القناة وإلى زيادة الأسعار على السلع. ويجب على الشركة المنتجة أن تناسب الخدمات الضرورية للمستهلك ليس مع إمكانياتها ونفقاتها على تقديم الخدمات فحسب، بل مع أفضليات وأولويات المشتري الشخصية. وغالباً ما يقبل المشتري بالحلول الوسط باختيار جودة الخدمات المقدمة والصفات الأخرى للسلعة، كالسعر مثلاً.

زد على ذلك إن نجاح شركة واحدة لا يرتبط بجهودها الخاصة فقط، بل بالقدر الذي تكون عليه كل قناة التوزيع تتنافس مع قنوات الشركات الأخرى.

وتكمن الفكرة الأساسية في وحدة المنافسة ليست أي شركة أو مؤسسة بل نظام كامل للقناة أو شبكة التسويق<sup>(١٠)</sup>. فشركة «ماركس أندسبنسر» تطلب من الموردين الرقابة الدقيقة على جودة السلعة. وهذا يرتبط بالمقام الأول بشهرة الشركة ذاتها العاملة في تجارة التجزئة للمواد الغذائية.

## تحديد أهداف وقيود قناة التوزيع

يجب أن تكون الأهداف معبر عنها بالمستوى المطلوب من خدمة السوق المستهدفة. وعادة تستطيع الشركة فرز عدة قطاعات من السوق التي تحتاج إلى مستويات مختلفة من الخدمة من قبل القناة. ولا بد للشركة من اتخاذ القرارات المتعلقة بالقطاع الذي ستخدمه وما هي القناة الأكثر مناسبة له. وبخدمة أي قطاع من السوق تسعى الشركة إلى التقليل من النفقات لتأمين القناة لمستوى مطلوب من الخدمة.

وتتعرض أهداف قناة التوزيع لتأثير عوامل عديدة منها مواصفات سلعة الشركة. إستراتيجية العمل. الوسطاء التجاريون المنافسون والبيئة. والتأثير الأكبر على إعداد بنية قناة التوزيع تأتي من مواصفات السلعة ذاتها. فعلى سبيل المثال هناك بعض السلع التي تتطلب أساليب التسويق المباشر لتفادي النفقات والخسائر والتخزين الطويل الأمد. وهذه السلع مثل مواد الغسيل أو المشروبات غير الكحولية تتطلب استخدام قنوات توزيع تقترح مسافات قصيرة للشحن وكمية قليلة من أعمال التحميل والنقل.

ولمواصفات الشركة أيضاً أهمية كبرى، فعلى سبيل المثال آخذين بالحسبان حجم الشركات ووضعها المالي يمكن تحديد مهمات الشركة التسويقية التي يمكن أن تقوم بها بنفسها، وتحديد المهمات التي يمكن إعطاؤها للوسطاء. زد على ذلك إن الإستراتيجية التسويقية للشركة القائمة على تسليم سريع للسلع للمستهلكين تؤثر على تلك الوظائف التي يجب أن يقوم بها الوسطاء، وعلى عدد نقاطهم التجارية وعلى اختيارهم لوسائل النقل.

وتؤثر مواصفات الشركة أيضاً في إعداد بنية القناة. يجب على الشركة أن تعثر على الوسطاء الذين يعبرون عن استعداداتهم وجاهزيتهم ويملكون القدرات المناسبة للقيام بالمهمات المطلوبة. ويختلف الوسطاء أساساً حسب قدراتهم في إدارة تحفيز وإقامة الاتصالات مع المستهلكين وتخزين السلع والبيع بالتقسيط. فالوكيل التجاري مثلاً الذي يعمل لصالح شركات عدة يمكنه إقامة الاتصالات مع المستهلكين بنفقات قليلة جداً، لأن النفقات العامة تقسم على عدة زبائن.

وعندما تضع الشركة بنية قنواتها للتوزيع عليها أن تأخذ بالحسبان قنوات توزيع منافسيها. وفي بعض الحالات تسعى الشركات إلى المنافسة في ذات النقاط التجارية حيث تباع سلع منافسيهم، أو ليس بعيداً عنها، لذا تستطيع الشركة أن تضع سلع ماركتها التجارية بالقرب من سلع المنافسين: في المراكز المدنية - «برغر كنغ» يتمنى التواجد قرب ماكدونالد.

وفي الحالات الأخرى يحاول المنتجون الابتعاد عن قنوات التوزيع التي يستخدمها المنافسون فشركة «أفون» مثلاً قررت عدم الدخول في صراع مع منتجي مواد التجميل الأخرى. وأخيراً، عوامل البيئة التسويقية، مثل وضع الاقتصاد والقيود التشريعية، التي تؤثر على القرارات المتعلقة ببنية قنوات التوزيع فهي ظروف الاقتصاد مثلاً الذي يكون في أزمة يحاول المنتجون توزيع سلعهم بالأسلوب التوفيري الأفضل باستخدام قنوات قصيرة جداً للتوزيع ويمتنعون عن تقديم خدمات إضافية التي يمكن أن ترفع من الأسعار على السلعة. والنشاط الحكومي يعيق إحداث مثل هذه القنوات التي يمكن أن تؤدي إلى انخفاض حدة المنافسة أو تؤدي إلى الاحتكار. وفي الدول التي تشجع المنافسة الحرة فإن هذه القيود تساعد القنوات المتنافسة على الحفاظ على صدقيتها وانفتاحها ومثل ذلك في قطاع التلفاز في بريطانيا.

تقوم الإستراتيجية الفعالية للقناة على إحداث مزايا حقيقية تتيح للشركة خوض الصراع التنافسي بنجاح في الأسواق المستهدفة. وبالتالي فإن منظمي القناة المختارة أو قنوات التوزيع يجب أن يملكوا المعرفة والخبرة لا من أجل خدمة فعالة للقطاعات المحددة، بل من أجل دعم المزايا التنافسية للمنتج. والمنتج الأوربي لمعدات السيارات وهو JCB، أوضح أن المشكلات الأولى للشركة في السوق الفرنسية كانت ترتبط بالأساليب غير الفعالة للتوزيع. ولبيع منتجاتها في فرنسا لجأت الشركة إلى خدمات الوكلاء وهؤلاء باعوا السلعة، لكن لم يكونوا قادرين على عرض قائمة الخدمات الضرورية كلها لتحقيق النجاح في السوق. وبالتدريج أسست JCB شبكة خاصة للتوزيع لتقديم الخدمات التامة، التي لا تعرض فقط كل مزايا الشركة، بل تقدم الخدمات التي يتوقعها المستهلكون، وذلك من خلال رفع قيمة السلعة.

## إظهار الاحتمالات الأساسية لبنية قنوات التوزيع

بعد أن يتم تحديد أهداف قناة التوزيع، تحدد الشركة الاحتمالات الأساسية لبنية هذه القناة، آخذة بالحسبان أنواع الوسطاء وعددهم وكذلك التزامات كل مشارك في قناة التوزيع.

### أنواع احتمالات بنية قنوات التوزيع:

سنورد فيما يلي الاحتمالات الأساسية لبنية قنوات التوزيع:

- التسويق المباشر - إن العديد من الأساليب التسويقية المختلفة، ابتداءً من المبيعات الخاصة عبر الإعلان في الصحف والتلفاز والإذاعة والبريد أو البروشورات وانتهاءً بالمبيعات عبر الهاتف أو عبر نظام شبكة الانترنت وسوف نستعرض هذه الأساليب في الفصل التالي.

- الكادر التجاري - تستطيع الشركة أن تبيع السلعة بشكل مباشر، باستخدام خدمات كادرها التجاري، أو جذب كادر تجاري من شركة أخرى، وهذا ما قامت به شركة «غلاسكو» أثناء بيع دوائها المشهور المضاد للقرحة «زانتاك». ويمكن كذلك استخدام الكادر التجاري العامل في قسم العقود.

- الوسطاء - وهم مؤسسات مستقلة تقوم بأعمال مختلفة في تسويق السلع، والتجار الذين يشملون تجار الجملة وتجار المفرق يشترون ويحصلون على حق الملكية ويعيدون بيع سلع الشركة. وأما الوكلاء فلا يشترون السلعة من المنتج لكن يساعدونه في البيع، من خلال مفاوضة المشتري على السعر وشروط البيع من شخصية المنتج. والوسطاء الآخرون - شركات النقل ومستودعات التخزين المباشرة والمؤسسات المالية، البنوك، تقوم بمهمات قناة التوزيع من خلال تأمين شروط ترويج السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك.

### تجار الجملة:

يقدم تجار الجملة خدمات مهمة للمنتجين والأشخاص الذين يعيدون بيع السلع. ويضمن كادر مؤسسة الجملة للمنتج الوصول إلى عدد كبير من المستهلكين الصغار. ويملك تاجر الجملة علاقات أكثر ويحظى بثقة كبيرة من المشتري أكثر من المنتج. وبإمكانه أن يختار الأنواع المناسبة للسلع وخلق تشكيلة مناسبة منها تعتبر ضرورية للمستهلك، ويتحمل تاجر الجملة مسؤولية الحفاظ على الاحتياط من السلع مقلصاً النفقات على حفظ السلع ويمول كذلك زبائنه مقدماً لهم التسليف. ويتحمل جزءاً من المغامرة بقبوله حق الملكية على السلعة ويتحمل النفقات، ويقدم المعلومات عن المنافسين والسلع الجديدة ويقدم المساعدة لتجار المفرق في تأهيل الكادر التجاري بمشاركته في تحسين التخطيط الداخلي للمحل التجاري وفي تنظيم الحسابات وإدارة الاحتياط.

وتجارتهم على السعة والعمق في التشكيلة التجارية أو تشكيلة الخدمات وعلى مستوى الخدمة التي يقدمونها. وهناك: تجار الجملة الذين يقدمون مجموعة كاملة من الخدمات مثل تخزين الاحتياط. تقديم التجار والتسليف والقيام بعملية التوريد وتقديم الدعم في مجال الإدارة. وهناك: تجار الجملة الذين يقدم البائعين التسليف، ضمان توريد السلع والمشاركة في الإدارة.

- تجار الجملة الذين يعملون مع عدة تشكيلات تجارية مثل التقنيات ومواد التجميل المواد الغذائية.

تجار الجملة بخدمة محدودة (Limited-Service Wholesalers):  
تجار الجملة الذين يعرضون قائمة محدودة فقط من الخدمات للزبائن.

تجار الجملة الذين يبيعون من حساباتهم الخاصة ومن دون توريد السلعة (Cash - and - Carry Wholesalers):  
تجار الجملة الذين يملكون تشكيلة محدودة من السلع مثل البقاليات والألعاب ووسائل العناية بالمنازل والألبسة والمعدات الكهربائية ومعدات ولوازم المكاتب ومواد البناء. وهم يبيعون السلعة لتجار المفرق الصغار من خلال الدفع الفوري، وهم لا يقومون عادة بعملية التوريد

التجار يلعبون دوراً مهماً بالنسبة للعديد من تجار المفرق الصغار والمستهلكين الصناعيين الذين لا يستفيدون من خدمات تجار الجملة الكبار. وبالطبع لا يملكون طيفاً واسعاً من الخدمات يمكن أن يعرضه عليهم تجار الجملة الكبار، بالمقابل يحصلون على السلع بسعر أقل وبسرعة. ومثال ذلك شركة «ماركو».

تجار الجملة الذين يقومون بمهام البيع والتسليم وهم يعملون على تشكيلة محددة من البضائع التي لا تتطلب فترة طويلة من الحفظ والتخزين (الحليب، الخبز، ويبيعون على حسابهم الخاص. وهناك تجار الجملة الذين يعملون في مجالات معينة مثل النقل، النفط الفحم والمعدات الثقيلة.

وهناك تجار الجملة الذين يقدمون خدماتهم لمحالّ البقالة والمكتبات وغيرها - وإلى تجار المفرق الصغار الذين يبيعون الألعاب والحلويات ومواد التجميل والأدوية وغيرها. وهناك التعاونيات الإنتاجية التي تعود ملكيتها إلى المزارعين الأعضاء في هذه التعاونيات منتجي المواد الزراعية بهدف بيعها في الأسواق المحلية.

### تجار التجزئة المفرق:

مؤسسات البيع بالمفرق ذات الخدمة الذاتية (Self-Service retailers): مؤسسات بيع بالمفرق تعرض قائمة أو تشكيلة صغيرة من الخدمات أو لاتعرضها أبداً، والمشتررون يقومون بالبحث عن السلع ومقارنتها مع سلع أخرى واختيارها بشكل مستقل وذاتي

المعروضة، والمستوى النسبي للأسعار.

تتطلب السلع المختلفة حجماً مختلفاً من الخدمات التي يعرضها الكادر التجاري في مراحل مختلفة من استهلاك السلعة، ويفضل الزبائن المختلفون أنواعاً مختلفة من الخدمة أثناء مشترياتهم.

- تجار الجملة المختصين بتشكيلة معينة وهم يمارسون عملهم على مجموعة واحدة أو مجموعتين من السلع - كالأدوية والألبسة.

- تجار الجملة الذين يعملون على مجموعة محددة من الخدمات وهؤلاء يقدمون كماً أقل من الخدمات للموردين والزبائن وهم أنواع:

تجار الجملة الذين يعملون على حسابهم ومن دون توريد السلعة، وهم يملكون تشكيلة محددة من السلع مثل البقاليات والألعاب ووسائل العناية بالمنزل وهؤلاء

التجار يلعبون دوراً مهماً بالنسبة للعديد من تجار المفرق الصغار والمستهلكين الصناعيين الذين لا يستفيدون من خدمات تجار الجملة الكبار. وبالطبع لا يملكون طيفاً واسعاً من الخدمات يمكن أن يعرضه عليهم تجار الجملة الكبار، بالمقابل يحصلون على السلع بسعر أقل وبسرعة. ومثال ذلك شركة «ماركو».

تجار الجملة الذين يقومون بمهام البيع والتسليم وهم يعملون على تشكيلة محددة من البضائع التي لا تتطلب فترة طويلة من الحفظ والتخزين (الحليب، الخبز، ويبيعون على حسابهم الخاص. وهناك تجار الجملة الذين يعملون في مجالات معينة مثل النقل، النفط الفحم والمعدات الثقيلة.

وهناك تجار الجملة الذين يقدمون خدماتهم لمحالّ البقالة والمكتبات وغيرها - وإلى تجار المفرق الصغار الذين يبيعون الألعاب والحلويات ومواد التجميل والأدوية وغيرها. وهناك التعاونيات الإنتاجية التي تعود ملكيتها إلى المزارعين الأعضاء في هذه التعاونيات منتجي المواد الزراعية بهدف بيعها في الأسواق المحلية.

هناك العديد من أنواع وأحجام محالّ التجزئة، وما زال عددها يستمر. ولوصف الاختلاف الكبير لأشكال تنظيمات تجارة التجزئة تستخدم المقاييس التالية: حجم الخدمات المقدمة، تشكيلة السلع

مؤسسات البيع بالمفرق ذات الخدمة المحدودة: Limited- Service retailers: مؤسسات البيع بالمفرق التي تعرض مجموعة كاملة من الخدمات للمستهلكين. مؤسسات البيع بالمفرق ذات الخدمة الكاملة: Full- Service retailers: مؤسسات البيع بالمفرق التي تعرض مجموعة كاملة من الخدمات للمستهلكين. السلع اليومية (السوبر ماركت).

مؤسسات التجزئة التجارية للخدمة الذاتية: هي مخصصة لأولئك الزبائن الذين من أجل توفير في أموالهم مستعدون للبحث والمقارنة واختيار السلع بأنفسهم. ومبدأ الخدمة الذاتية يعتبر اليوم أساساً لكل أنواع المبيعات مع الحسومات ويستخدم عادة أثناء بيع

مؤسسات التجزئة التجارية ذات الخدمة المحددة: مثل المحال التجارية التي تقدم المساعدات أكثر أثناء المبيعات، لأنها تعرض سلعاً أكثر ذات الاختيار الأولي والتي يطلب المستهلكون معلومات أكثر عنها. وتعرض كذلك خدمات إضافية للتسليف وإعادة السلعة.

مؤسسات التجزئة التجارية ذات الخدمات الكاملة: مثل المحال المتخصصة ويقدم الباعة المساعدة للمشتريين في كل مراحل اقتناء السلعة.

ويمكن لتجار التجزئة أن يتم تصنيفهم من ناحية سعة تشكيلة السلع المعروضة. والمحل المتخصص يطرح مجموعة ضيقة من السلع مع عمق مهم للتشكيلة. وكمثال على المحال المتخصصة يمكن أن نذكر محال الأثاث والزهور والمحال الرياضية والألعاب (روهان، هينيس، بينيتون وغيرها) وتعيش المحال المتخصصة الآن مرحلة نمو، لأسباب عديدة، منها زيادة أهمية الاستراتيجيات التسويقية التي تقوم على تجزئة السوق إلى قطاعات وعلى اختيار قطاعات مستهدفة متخصصة بسلع معينة، وهذا بدوره زاد من دور المحال المتخصصة، وتغير نمط الحياة لقسم كبير من المستهلكين: ازداد عدد الأسر التي تملك مصدرين للدخل عوضاً عن مصدر واحد، ونتيجة ذلك ازداد دخل العائلة عموماً وفي المحال المتخصصة ما يجذب هؤلاء المستهلكين الجودة العالية للسلعة والخدمة الممتازة.

وتتميز المحال التجارية الكبرى بتنوعها الكبير من مجموعات السلع المعروضة، وهي الألبسة مثلاً. وكل قسم متخصص في المحل بمجموعة معينة. ومن هذه المحال التجارية الكبرى في العالم يمكن ذكر: هارودز، هارفي، نيكولز، (بريطانيا)، سوغو، تاكاشيمايا، إيسيتان (اليابان)، فيفت أفنيو، بلومينغدال (الولايات المتحدة). إلا كورتي إنجلز (اسبانيا)، غاليري لافاينت (فرنسا)، كالستاد (ألمانيا) المحل التجاري الشامل هو محل أسعاره رخيصة مع نظام خدمة ذاتية. والتشكيلة في هذا المحل واسعة أكثر من المحال المتخصصة ومن هذه المحال: «وول وورث» يبيع مسجلات وأشرطة وثياب للأطفال وحلويات، عدا عن القهوة والمطعم لا يقدم أي خدمات أخرى.

المحل الشامل Variety Store: محل خدمة ذاتية يتخصص بتقديم تشكيلة واسعة من السلع. ويعرضها في أمكنته وتكون أكثر اتساعاً من تلك المعروضة في الأماكن المتخصصة.

محلات السلع ذات الطلب اليومي: Canvin-rienvie Store: محل صغير يقع بالقرب من منطقة السكن. يفتح من الصباح ولمدة سبعة أيام ويعرض تشكيلة محدودة من السلع ذات الطلب اليومي.

السوبر ماركت: وهو محل تجزئة كبير جداً، ذي خدمة ذاتية مع مستوى متدن من الأسعار، ويبيع مجموعة واسعة من مواد التغذية ووسائل التنظيف والجلي. وابتدأت شهرة هذه المحالّ منذ الستينيات في أوروبا، وبعدها انتقلت إلى آسيا، وأغلبها كان يتواجد في مراكز المدن مع مرآب للسيارات وقدمت تشكيلة واسعة من السلع والخدمات الإضافية للزبائن. إلا أنها

انتقلت في الفترة الأخيرة إلى خارج المدن.

المحالّ ذات الوظيفة الكبرى وهي عادة تشغل مساحة ٢٠٠٠-٤٠٠٠م وهي تبيع كل شيء من الإبرة وحتى السلع الكبيرة. كما تقدم خدمات إضافية مثل خدمات بريدية، تصوير وأمكنة غسيل سيارات والعديد من هذه المحالّ تقلص من نفقاتها نتيجة الرقابة الصارمة والفاعلة على الجودة ونظام التوزيع ومن هذه المحالّ: أليد، نورما وليد (ألمانيا، نيتو (الدانمارك)، كارفور (فرنسا) وهذه المحالّ زادت من نفوذها في الفترة الأخيرة في أوروبا.

والمحالّ ذات الأسعار المتدنية تطرح ماركات تجارية وطنية بأسعار متدنية بفضل حجم المبيعات الكبير<sup>(١١)</sup>.

المجموعة التالية من محالّ تجارة التجزئة هي ما يطلق عليها بـ «قاتلي التصنيفات التجارية». وهو نوع جديد من التجار العدوانيين الذين يعرضون تشكيلة واسعة من السلع من صنف محدد. وتقوم استراتيجيتهم العدوانية على شراء كمية كبيرة من السلع وعرضها بأسعار أقل من أسعار المنافسين بهدف القضاء على أغلبيتها في هذا القطاع. ويفسر هذا المبدأ تسمية هؤلاء

المحل المتخصص Speciality Store: محل للبيع بالمفرق يعرض مجموعة ضيقة من السلع مع تشكيلة جيدة.

المحلات الكبرى department Store: مؤسسة للبيع بالمفرق والتي تتميز بالاختلاف والتنوع الكبيرين في مجموعاتها السلعية التي تعرضها والتي تشمل عادة الألبسة والسلع الخاصة بالمنازل وغيرها. وهناك قسم خاص لكل نوع من السلع يرأسه متخصصون في تأمين السلع أو في بيع سلع هذه المجموعة.

التجار. وإن السعر المناسب للمستهلك يبرره مجالات التوفير والمشتريات الجماهيرية والرقابة الصارمة على النفقات. وفي الفترة الأخيرة تطور هؤلاء التجار «القتلة» وأصبحوا يغزون الأسواق الخارجية (الجدول ١). وهناك حقيقة مهمة جداً وهو أن السوق الأمريكية مشبعة تماماً. وأما الأوروبية فتوجه جهودها في هذا الوقت إلى توسيع مجالات التأثير على أكبر مجموعة من الموزعين. ومن بينها - ك - مارت، ت ج ماكس، بلوك بوسترفيديو، ستابلس، سبورت أوتوريتي (المداخلة ٢).

الجدول ١: العدد المتوقع من «قتلة» الأصناف التجارية في الأسواق المختارة خلال عام واحد

| البلد          | الألعاب | سلع<br>«اصنع بنفسك» | المعدات<br>الكهربائية الأثاث | لوازم المكتب |
|----------------|---------|---------------------|------------------------------|--------------|
| استراليا       | ٢٠      | ٤١                  | ٢٩                           | ٢٥           |
| النمسا         | ٥       | ٨                   | ٦                            | ٦            |
| بلجيكا         | ٦       | ٨                   | ٧                            | ٥            |
| البرازيل       | ٢٠      | ٣٠                  | ٢٥                           | ٢٠           |
| كندا           | ٤٥      | ٤٠                  | ٣٥                           | ٣٥           |
| الدانمارك      | ٥       | ٨                   | ٧                            | ٦            |
| فرنسا          | ٢٧      | ٣٣                  | ٣٠                           | ٣٠           |
| ألمانيا        | ٥٦      | ٨٤                  | ٦٩                           | ٦٠           |
| اندونيسيا      | ٢٠      | -                   | -                            | -            |
| إيطاليا        | ٢٧      | ٤٤                  | ٣٥                           | ٣٠           |
| اليابان        | ١١٧     | ٢٠٠                 | ١٥٣                          | ١٤٠          |
| المكسيك        | ٣٠      | ٤٥                  | ٤٠                           | ٤٠           |
| المكسيك        | ٣٠      | ٤٥                  | ٤٠                           | ٤٠           |
| هولندا         | ١٤      | ١٧                  | ١٥                           | ١٥           |
| النرويج        | ٤       | ٤                   | ٤                            | ٤            |
| الفيليبين      | ١٠      | -                   | -                            | -            |
| البرتغال       | ٣       | ٣                   | ٣                            | ٣            |
| كوريا الجنوبية | ٤٠      | -                   | -                            | -            |
| أسبانيا        | ٣٥      | ٥٠                  | ٤٢                           | ٤٠           |
| السويد         | ٤       | ٦                   | ٥                            | ٥            |
| سويسرا         | ٥       | ٥                   | ٥                            | ٥            |
| تايوان         | ١٥      | -                   | -                            | -            |
| تايلاند        | ١٠      | -                   | -                            | -            |
| بريطانيا       | ٤٥      | ٦٠                  | ٥٥                           | ٥٥           |

المصدر:

«أورو مونيتور».

## غزو عمالقة التجزئة: اللعب حسب قواعد السوق الدولية

تجارة التجزئة هي العمل الذي يجلب في الميدان الدولي أكثر من ٥ تريليون دولار في العام، لكن كما تبين فإنه من الصعب نقله خارج الحدود القومية. غير أنه منذ ذلك الوقت الذي اتحد فيه تجار التجزئة في تعاونيات عملاقة وجدوا أن أسواقهم الداخلية قد أصبحت مشبعة تماماً، وبدأت المراكز التجارية الكبيرة باجتياز الحدود للبحث عن فرص جديدة. يوسع تجار التجزئة الكبار من مجالات نفوذهم في كل الاتجاهات في الشرق والغرب والشمال والجنوب. وقد اشتركت «أهولد» للتجزئة الدانماركية، ١١ محلاً تجارياً في تشيكيا، وشركة «أوبي» الألمانية - شبكة من محالّ الخدمة الذاتية وجزءاً من اتحاد «تيلجان غروب» - غزت أسواق إيطاليا وهنغاريا وجمهورية التشيك. وبعد دخولها لسوق بريطانيا تسعى «كارفور» بشبكاتها من المحالّ ذات الأسعار المتدنية «إد» و«كوستكو» للخروج خارج حدود أوروبا إلى أسواق أميركا اللاتينية والشرق الأدنى. وبالفعل فإن أكثر من ٣٠٪ من المبيعات السنوية لهذه الشركات: «أهولد» و«ألدي» و«تيلجان» «كافور» تأتي من الأسواق الخارجية وتعمل شبكة المحالّ التجارية «كاتو» للشركة الإنكليزية «تيسكو» في شمال فرنسا، وأما شركة «سانسورز» استطاعت أن تشغل المرتبة ١١ بين كبار تجار المواد الغذائية في الولايات المتحدة. وشركة «ميفروس» السويدية التي تبيع المواد الغذائية والتي كانت تعمل في السوق الداخلية فقط، خرجت الآن إلى أسواق فرنسا وألمانيا والنمسا محاولة احتلال المراتب المتقدمة. وأثرت شبكة محالّ الألبسة الفرنسية مثل «بيمكي، بروموند، كاميو، وناف ناف، تأثيراً كبيراً على السوق البلجيكية.

وأما شركة «هينيس ومارتيس» السويدية للألبسة فقد اكتسحت سوق ألمانيا، وهذا ما قامت به شركة «ماركس أندسبنسر» في فرنسا وأسبانيا والشرق الأقصى. ويمكن إضافة شبكة محالّ الألبسة والأثاث التابعة لشركة C,A الدانماركية إلى هذه القائمة وكذلك «بينيتون» و«ikea» و«ماكدونالدز» و«غاب» و«تويز». وما زال غزو الأسواق الدولية مستمراً.

أجرى معهد أكسفورد لإدارة المبيعات بحثاً يتعلق بعدد غزوات الأسواق الدولية التي قامت بها شركات التجزئة. وأشارت الأبحاث إلى أنه في الفترة ما بين ١٩٩١-١٩٩٣

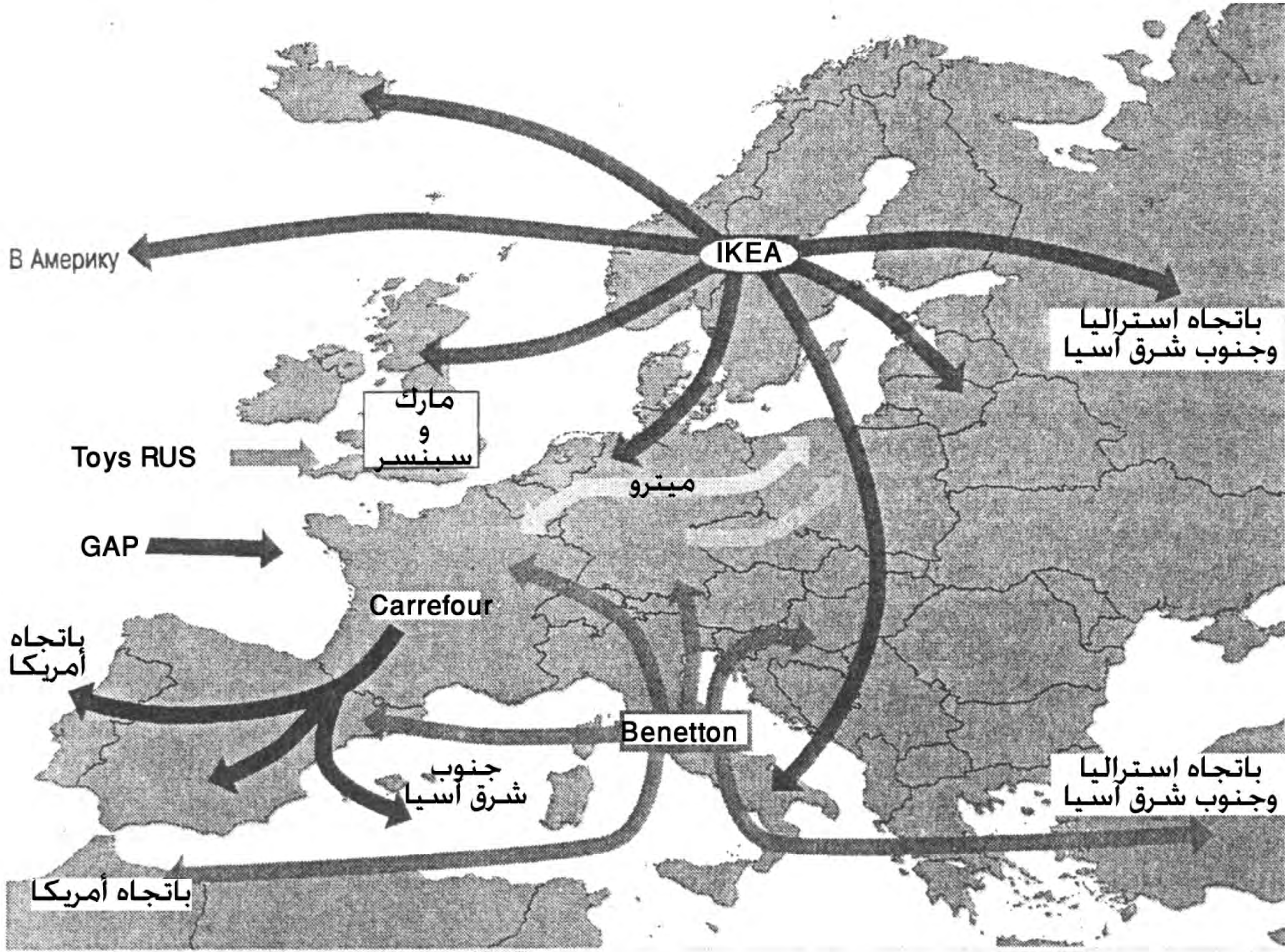
قامت تلك الشركات بـ ٥٣٠ غزو للأسواق الخارجية، ٣٨١ أو ٧٢٪ منها قامت بها الشركات الأوروبية. والغزوات ٦٧٦ اللاحقة قامت بها الشركات غير الأوروبية، إذ غزت الأسواق الأوروبية بما فيها شركات التجزئة الأميركية. وأصبح معروفاً تماماً غزو أسواق أوروبا الشرقية حيث أصبحت الأسواق التشيكية والسلوفاكية والبولونية والهنغارية الأسواق المفضلة لها.

وتؤكد دراسة أخرى أجرتها شركة «كوروبورات إنتليجينس إن ريتيل» للتحليل أن شركات التجزئة الأوروبية خلال أربع سنوات من العقد الماضي قامت بـ ٦١٠ غزوة إلى الأسواق الخارجية بالمقارنة مع ٦١١ خلال الثمانينيات كلها.

ولا تريد شركات التجزئة الآسيوية أن تتخلف عن الركب أيضاً. فالشركات اليابانية مثل «سوغو» و«ميتسوكوشي» و«تاكاشيمايا» و«ياوهان» قد غزت أسواق اليابان وسنغافورة وهونغ كونغ وتايلاند. وغزت شركة «إيستمان» الأسواق الأوروبية، وتسعى شركة «ياوهان» حتى نهاية القرن أن تفتتح ١٧٠ محلاً في الصين وهونغ كونغ.

في عام ١٩٩٠ ألغت اليابان قانوناً ينظم نشاط المؤسسات الكبرى لتجارة التجزئة، والذي يشرف على عملية تخطيط المحال الجديدة وساعات العمل للنقاط التجارية بهدف حماية تجار التجزئة الصغار من المنافسين الجدد في الشوارع الرئيسية للمدن. وهذا فتح إمكانيات جديدة للمراكز التجارية الكبرى التي فتحت الآن محالّ بمساحة ١٠٠٠ م<sup>٢</sup> دون موافقة وزارة التجارة والصناعة. وإن إصلاحات قانون تجارة التجزئة أتاحت لتجار التجزئة الأجانب بقطع العلاقات مع المنتجين وشركات تجارة الجملة. وبدأت شركة «تويو آريو إس» بالالتفاف على تجار الجملة وتوجهت مباشرة إلى مورديها، أي شركة «نينتندو» التي تنتج ألعاب الفيديو، مما أتاح لها تخفيض أسعارها بقوة مقارنة مع الألعاب اليابانية، وإن شبكات المحالّ العاملة على أساس المشتريات الجماهيرية تحاول كذلك الالتفاف على شبكة تجار الجملة التقليديين الذين يضعون أسعاراً عالية ويحصلون على السلع من المنتج فوراً. إن قانون عدم الاحتكار الياباني أعاق المنتجين في وضع أسعار تجزئة. وسابقاً كان المنتجون الكبار يسيطرون على أسعار التجزئة ولم يسمحوا بتخفيض الأسعار، مهددين بوقف التسليم ويستطيع تجار التجزئة الآن أن يضعوا الحسومات على السلع دون الخوف من فقدان الاتفاقات مع الموردين والأمر

المهم هو أن الحد من التدخل الحكومي جعل من سوق اليابان ممكنة الوصول لتجار التجزئة الأجانب.



حسب معلومات «براكستون أسوسيياتس» القسم الأول الاستراتيجي لشركة الاستشارات «ديلوات وتوش كونسوليتنغ» فإن تلك الشركات التي تسعى بالفعل إلى دخول الأسواق الخارجية يجب أن تتمتع بستة معايير أساسية للتخطيط لتجارة التجزئة دولياً. أولاً: يجب أن تتمتع بفلسفة تعاونية قوية مثل شركة IKEA، و«هينيس». ثانياً: يجب أن تعرض ما هو غير موجود في السوق، شيء ما استثنائي وجديد للمستهلكين. ثالثاً: يجب أن تختار الصنف المناسب لمحلها، وتقتصر براكستون بعض خيارات هذه الأصناف: - بضائع فاخرة «غوتشي».

- صنف من بضائع للتصدير فقط.

- تجارة الألبسة أو مواد التجميل - بينتيون - غاب.

- أسعار متدنية - كارفور - ألدی - الجاذبة لكل المستهلكين في العالم.

رابعاً: يجب أن تحدد سوقها المستهدفة بدقة، خامساً: يجب أن يكون الدخول إلى الأسواق

الخارجية مدعماً بالتزامات واهتمام مركز من جانب الإدارة. وأخيراً الفترات القصيرة.

حتى الآن ما زال يتشكل نمط تجارة التجزئة الأوروبية والدولية للمستقبل، ولكن

كي يحدث هذا لا بد من توقعات طويلة الأجل لتطوير تجارة التجزئة الدولية، وهذا

يعني أن الشركة الأوروبية لن تصبح رابحة خلال يوم واحد.

ولكن ها نحن نرى أن تجارة التجزئة قد بدأت اللعب حسب القواعد الدولية للسوق.  
وإن السوق الداخلية لتاجر تجزئة واحد تعتبر فرصة مفتوحة الآفاق لتاجر تجزئة دولي آخر.

## المصادر:

Источники: Neil Buckley, "Retailers global shopping spree", *Financial Times* (12 October 1994), p. 25; Clive Branson, "Find what the customer likes before opening doors abroad", *The European* (18-24 March 1994), p. 22; Wilf Altman, "Customers pick up rewards from cross-border retailing", *The European* (18-24 February 1994), p. 20; Richard Halstead, "Let competition commence", *Business Age Magazine* (July 1994), p. 84-86; Bronwyn Cosgrave, "France fills the T-shirt gap", *The European-elan* (6-12 May 1994), p. 14; Neil Herndon, "Wal-Mart goes to Hong Kong, looks at China", *Marketing News*, 28, 24 (21 November 1994), p. 2; Guy de Jonquieres, "Temptations along the eastern aisle", *Financial Times* (6 April 1994), p. 19; "Japanese industry: inefficient structure", *Financial Times* (6 December 1994), p. IV; William Dawkins "Japanese industry: progress will be painfully slow", *Financial Times* (6 December 1994), p. VI; "Japanese retailing", *The Economist* (25 January 1997), p. 92, 95; Simon Watkins, "Invasion of the retail giants", *The European* (30 October – 5 November 1997), p. 26-27; Richard Tompkins, "Wal-Mart makes foray into Europe with Wertkauf buy", *Financial Times* (19 December 1997), p. 21.

## السوبرماركت:

السوبرماركت Supermarket: مؤسسة بيع بالتجزئة كبيرة وذات خدمة ذاتية مع مستوى متدن للأسعار وتبيع تشكيلة واسعة من المنتجات الغذائية ووسائل التنظيف وغيرها.

محلات ذات مهام متعددة Super Store: محلات أكبر بمرتبتين من المحلات الأخرى الخاصة بالبيع وتعرض تشكيلة واسعة من السلع المتنوعة ذات الطلب اليومي وكذلك مجموعة من الخدمات الإضافية مثل المواد النسيجية والتصوير وغسيل السيارات وغيرها.

المحلات ذات الأسعار المنخفضة: discount Store: محلات بيع بالفرق تباع مجموعة قياسية من السلع بأسعار متدنية بسبب العلوات الطفيفة على السلع والحجم الكبير من المبيعات.

نوادي التخزين Ware house: أو نوادي تجار الجملة - Whole Sale club: مؤسسة تجارية بالتجزئة بأسعار متدنية تباع مجموعة صغيرة من مواد البقالة والمواد الكهربائية والألبسة وغيرها من السلع. وتقدم حسومات مهمة لأعضاء هذه النوادي الذين يدفعون اشتراكات سنوية.

إن المجمعات التجارية تفوق بأحجامها المحالّ الكبرى، ومساحتها التجارية تصل إلى ١٠ آلاف م<sup>٢</sup> (تصوروا أن مساحتها تعادل مساحة ست ملاعب كرة قدم). وهي تشمل المحالّ التجارية، ومحالّ الأسعار الرخيصة ومحالّ التخزين. وتشكيلة السلع المعروضة من قبل هذه المجمعات تضم إضافة إلى السلع العادية (الخاصة بالمحالّ) الأثاث والمعدات الكهربائية والعديد من المنتجات الأخرى. وقد حققت المجمعات التجارية شهرة كبيرة جداً في الأسواق الدولية مثل «كارفور» وتملك مئات المحالّ الضخمة في أوروبا وفي جنوب إفريقيا وآسيا<sup>(١٢)</sup>. وهناك المحالّ ذات الأسعار الرخيصة التي تباع السلع مقابل الدفع الفوري ومن دون عمليات توريد أو تخزين وصالات عرض. وهي كبيرة وتصل مساحتها إلى ٣٠٠٠-٤٠٠٠ م<sup>٢</sup>.

في عام ١٩٨٩ افتتحت شركة «ماركو» محلها الخاص بالتجزئة الذي يبيع من حسابه الخاص ومن دون توريد السلعة في بانكوك، تايلند (بحجم ملعب كرة قدم). ومن الأرض وحتى السقف كان المحل مليئاً بالسلع التي تباع بأسعار منخفضة. ويفتح يومياً من الساعة ٦ صباحاً وحتى العاشرة ليلاً، وكان المحل مليئاً بالمشتريين والسلع من

التلفاز وحتى المشروبات. وأصبحت الشركة البائع الأول لهذه السلع بأسعار منخفضة في آسيا. وهي الآن تملك ستة محلات في تايلند وما زالت توسع من مجال نشاطها في دول آسيوية أخرى بما فيها تاوان وأندونيسيا وماليزيا وكوريا الجنوبية والصين وساعد في نجاح شركة «ماركو» اندماجها مع شركة «شاروين بوف هاند». التي فتحت أبوابها للمنتجين التايلنديين. كما ساعد الشركة أيضاً تجار التجزئة الصغار وهم زبائنهم الأساسيون. وتقدم «ماركو» لهذه المحلات الصغيرة الفرصة للعناية بالموزعين التقليديين وشراء السلع حسب رؤيتهم فقط، بل تقوم بالشراء بكميات كبيرة بأسعار متدنية<sup>(١٣)</sup>.

«قتلة» الأصناف التجارية (-Categorie-Killers): اتجاه جديد عدواني جداً في تجارة التجزئة بأسعار متدنية تبيع السلع بأسعار رخيصة لسلع مشهورة جداً من صنف واحد معين.

المجمعات التجارية Hypermarketes: محلات ضخمة تضم محلات تجارية متنوعة وبأسعار متدنية. وإضافة إلى المواد الغذائية تبيع هذه المحلات الأثاث والمواد الكهربائية والألبسة وغيرها من السلع.

محلات التجزئة التي تبيع من حسابها الخاص ومن دون توريد السلع -Cash-and-carey retailers: محلات ضخمة بمستوى متدن من الخدمة تبيع تشكيلة واسعة جداً من السلع وتقدم حسومات على سلع عديدة. المحالّ-صالات العرض (Catalog Showroom): هي مؤسسة تجزئة للبيع التي تبيع حسب الكاتالوغ.

## السلع بأسعار متدنية

استعرضنا فيما سبق أنواع محالّ تجارة التجزئة، ونستعرض الآن ونتعرف على دور السماسرة والوكلاء.

### السماسرة والوكلاء

يفرزون بين الأنواع الأخرى لتجار التجزئة صفتين خاصتين: فهم لا يتمتعون بحق ملكية السلعة، وإن اختلاف المهمات التي يقومون بها لا يعتبر كبيراً. وهدفهم الرئيسي - المساهمة في تنفيذ وظيفة البيع والشراء ومقابل خدماتهم يحصلون على عمولة حسب السعر الذي بيعت به السلعة. ويتمتعون أيضاً بتخصص معين إما حسب طابع تشكيلة السلع، وإما حسب مجموعات الزبائن المختلفة. وبما أنهم يعتبرون مختصين في مجال عملهم، يستطيعون اقتراح النصائح ومساعدة الزبون للقيام بالخيار الصحيح.

السمسار broker: تاجر جملة لا يملك الحق بامتلاك السلعة ومهمته الأساسية تنظيم لقاء البائع والمشتري والمشاركة في المفاوضات. الوكيل Agent: تاجر جملة يمثل البائع أو المشتري حسب اتفاق مبرم ويقوم بعدد محدد من المهام ولا يملك الحق بامتلاك السلعة.

ويقوم السمسار لقاءً يجمع ما بين الشاري والبائع ويشارك في المفاوضات ويدفع مقابل خدمات السمسار من اتفاق معه، ولا يملك احتياطاً للسلع ولا يمارسون الصفقات المادية وليست لديهم مشكلة المغامرة. ويمثل الوكلاء المشتريين أو البائعين على أساس اتفاق طويل الأجل. وينقسم الوكلاء إلى عدة أصناف.

وكلاء المنتجين - وهو الصنف الأكثر شيوعاً، وهناك اتفاق مسجل ما بينهم بخصوص سعر السلع، والمنطقة التي سيعمل فيها الوكيل، وآلية إدارة الطلبات وكذلك الخدمات وضمانة السلع. ويجب أن يعرف الوكيل تشكيلات سلع المنتج ويستخدم علاقاته لبيع المنتجات.

وكلاء الترويج - يوقعون مع المنتج عقداً يملك بموجبه ترويج كل حجم المنتجات، والتي يكون فيها المنتج غير مؤهل لأسباب معينة لترويجها. وبخلاف وكيل المنتج، يستطيع وكيل الترويج أن يطور نشاطه في إطار المنطقة المختارة من قبله، ووكلاء الترويج يفضلون العمل في مجالات الإنتاج التالية: النسيجية وصناعة السيارات وإنتاج الفحم وفي الصناعات الكيميائية واستخراج المعادن.

وكلاء المشتريات - عادة يقيم هؤلاء علاقات طويلة الأمد مع المشتريين، ويقومون بشراء السلع لزيائتهم ويحصلون عليها، ويتحققون منها ويؤمنون تخزينها وتوريدها للمشتري. على سبيل المثال المشتريات المحلية في أسواق الألبسة التي تعتبر من أحد مجالات وكلاء المشتريات، وهؤلاء يعرفون تماماً ماهية السلع وبإمكانهم تزويد الزبائن بالمعلومات الضرورية لهم عن السوق: زد على ذلك لديهم القدرة على اقتناء السلع في السوق بأسعار مناسبة وجودة جيدة.

التجار أصحاب العمولات - وهم وكلاء يقتنون السلع ويعقدون الصفقات لبيعها وفي أغلبية الحالات لا يقيمون علاقات طويلة الأمد مع المشتريين، وغالباً ما يعملون في سوق المنتجات الزراعية حيث يخدمون المزارعين الذين لا يعتبرون أعضاء في التعاونيات ولا يريدون العمل بمفردهم في ترويج منتجاتهم ومثل هذه العملية تتم على الشكل التالي: يشحن التاجر صاحب العمولة المنتجات الزراعية التي حصل عليها إلى السوق المركزية، يبيعها بالجملة بسعر عالٍ قدر الإمكان، يأخذ منها عمولته ونفقاته ويعيد المبلغ المتبقي إلى المزارع. والتجار أصحاب العمولات يتمتعون بنفوذ كبير على الأسعار وشروط المبيعات أكثر من المنتجين الصغار. وهم لا يستطيعون البيع بسعر رابح جداً فقط، بل يعرضون مساعدتهم في التخطيط في المسائل المادية.

لقد استعرضنا أنواع المشاركين في قناة التوزيع، وفي القسم المتبقي من هذا الفصل سوف نتحدث عن القرارات الأساسية المتعلقة بعدد القنوات الفاعلة.

## عدد الوسطاء التجاريين:

التوزيع النشط Intensive distribution: عرض السلعة بكمية قصوى قدر الإمكان في المناطق التجارية.  
التوزيع الحصري exclusive distribtion: إعطاء حق حصري لتوزيع سلع الشركة في منطقة معينة لعدد محدود من الموزعين.  
التوزيع الاختياري Seledctive distribution: تعاون مع أكثر من وسيط ولكن ليس مع كل الوسطاء الراغبين ببيع تلك السلعة.

لا بد للشركة أيضاً أن تحدد سعة قنواتها وشمولها. وهذا يعني أي جزء من السوق يستحق أن تغزوه وما هو عدد مشاركي القناة الذي يجب فرزها لكل مستوى من مستوياتها. ولتحديد عدد الوسطاء يستخدمون إحدى الاستراتيجيات الثلاث: التوزيع التفاعلي، التوزيع الحصري أو التوزيع المختار. يطبق

منتجو سلع الطلب اليومي، وكذلك منتجو السلع الخامية عادة إستراتيجية التوزيع التفاعلي، عندما يحاول المنتجون وضع سلعهم في أكبر قدر ممكن من النقاط التجارية. ويجب أن تباع هذه السلع هناك حيث يريد المستهلك شراؤها في الوقت المناسب لهم، مثل الحلويات وشفرات الحلاقة لمرة واحدة والمشروبات والبطاريات التي تباع في ملايين المحال التجارية كي تلبي متطلبات الزبائن. ويطبق استراتيجيات التوزيع التفاعلي للسلع الاستهلاكية شركات مثل «بيك» «كوكا كولا» «نستله» «فوجي» «كوداك» وغيرها.

ويطبق بعض المنتجين استراتيجيات مناقضة تماماً، فهي تحد عن قصد من عدد الوسطاء التجاريين المالكين حق بيع سلعهم وتسمى هذه الاستراتيجيات بالتوزيع الحصري وتعني إعطاء المنتج حقاً حصرياً لتوزيع سلعه في منطقة معينة لعدد محدود من الموزعين. ومثال ذلك: «رولزرايس» «ليكسوس» «إيف سان لوران» «كريستيان ديور». وتحقق الشركة من هذا الأمر مستوى عالٍ لدعم جهود الموزعين والسيطرة التامة على الأسعار وتحفيز الترويج. ويزيد التوزيع الحصري أيضاً من مكانة الماركة التجارية وتتيح بيعها بأسعار عالية جداً.

وما بين التوزيع الحصري والتوزيع النشط هناك التوزيع المختار الذي يعني التعاون مع أكثر من وسيط ولكن ليس مع كل الوسطاء الراغبين ببيع تلك السلعة. ومثل هذه الإستراتيجية يطبقها منتجو السلع الكهربائية وغيرها من المعدات المنزلية مثل «فيليبس، هوفر» وباستخدام التوزيع المختار لا يشترط هؤلاء المنتجون جهودهم وسط عدد كبير من النقاط التجارية ويستطيع المنتجون إقامة تعاون وثيق مع مشاركين مختارين في قناة التوزيع لتحقيق مستوى عالٍ من فعالية جهودهم في بيع السلعة. ويتيح هذا التوزيع للمنتج فرصة غزو السوق بمستوى عالٍ من التحكم بالمبيعات بنفقات قليلة، أفضل من استخدامه للتوزيع التفاعلي.

والسلع ذات الطلب اليومي تباع في عدد غير محدود من النقاط التجارية، بينما السلع الفاخرة فتباع حصرياً في عدد غير قليل من المحال.

## التزامات المشاركين في قناة التوزيع:

لا بد لمنتجي السلع من الوصول إلى اتفاق مع الوسطاء التجاريين بخصوص شروط نشاطهم وكذلك التزاماتهم، ويجب على المنتج أن يضع سعراً لسلعه وكذلك الحجم المناسب للحسومات للوسطاء. وعليه أيضاً أن يحدد منطقة كل مشارك من مشاركي القناة وأن يكون حذراً جداً أثناء تعيين وسيط جديد. والخدمات المتبادلة والالتزامات يجب مناقشتها بالتفصيل لا سيما عند عقد اتفاقية امتياز أو الاتفاق على حق حصري للتوزيع وشركة ماكدونالد مثلاً، تقدم الدعم لوسطائها في إقامة نشاطات تحفيز الترويج، كما تقدم لهم دورات تأهيل والمساهمة في الإدارة العامة، والوسطاء بدورهم يجب أن يلبوا المتطلبات القياسية التي تفرضها ماكدونالد تجاه المعدات، كما عليهم المساهمة في تنفيذ البرامج الجديدة لتحفيز الترويج وتقديم المعلومات الضرورية للمنتج.

## تقييم الاحتمالات الأساسية لبنية القناة

لنفترض أن الشركة قد حددت بضعة احتمالات لبنية قناة التوزيع وترغب في اختيار تلك التي تتناسب بشكل أفضل مع هدفها لتنفيذ خططها الطويلة الأجل. ينبغي على الشركة أن تقيم كل احتمال باستخدام المقاييس الاقتصادية ومقاييس الإدارة ومقاييس الريعية.

وباستخدام المقياس الاقتصادي تقارن الشركة ما بين المستويات المحتملة للأرباح من احتمالات القناة المختلفة. وتقييم المبيعات من كل قناة والنفقات من مبيعات أحجام مختلفة من المنتجات عبر كل قناة. وعلى الشركة أيضاً أن تمنع النظر جيداً في نظام السيطرة. ويفترض استخدام الوسطاء عادة تقديم بعض السيطرة له على تسويق المنتجات، وأثناء هذا يحصل بعض الوسطاء على حقوق أكثر من الآخرين. في ذلك الوقت تسعى الشركة أن تحتفظ لنفسها بقدر كبير من السيطرة. وأخيراً على الشركة أن تأخذ بالحسبان مقاييس الريعية. وإن قنوات التوزيع تعني التزامات طويلة الأمد بين الشركات التي تفقد المرونة، لذا من الصعب أحياناً تهيئة وتكييف القناة تجاه البيئة السوقية المتشكلة. ويسعى المنتج إلى الحفاظ على القناة مرنة بأقصى حد، ولذا أثناء اختيار. لا بد من تقييم المغامرة المحتملة. وتستطيع الشركة المنتجة أن تقترح على وكالة المبيعات عقد اتفاق لمدة خمس سنوات. وخلال هذا الوقت فإن الأساليب الأخرى للمبيعات مثل استخدام الشركة لوكلائها التجاريين يمكن أن تصبح أكثر فعالية، إلا أن الشركة لا تستطيع رفض خدمات وكالة المبيعات. يعتقد أن القناة التي تشمل التزامات طويلة الأمد، يجب أن تبنى على الأساس الاقتصادي والإداري.

## إحداث قنوات التوزيع الدولية

تواجه الشركات العاملة في الميدان الدولي صعوبات إضافية أثناء العمل على قنواتها للتوزيع. وتتمتع كل دولة بنظام خاص فريد من نوعه للتوزيع، والذي يتطور ويتغير ببطء شديد. ويمكن للاختلافات ما بين أنظمة التوزيع لدول معينة أن تكون قوية جداً. وإن الاختلافات النسبية في مشاركي القناة أو في عناصر نظام القناة تتغير من دولة إلى أخرى. فعلى سبيل المثال، في تجارة التجزئة للمواد الغذائية أو المشروبات فإن الموزعين في بريطانيا يلعبون دوراً كبيراً في تسليم البضائع من المنتج إلى تاجر المفرق. وأكثر مما هو عليه الحال في دول أخرى من الاتحاد الأوروبي، مثل ألمانيا وفرنسا وأسبانيا وإيطاليا، وكذلك نفوذ تجار التجزئة لسلع البقاليات في بريطانيا أقوى بكثير من بقية الدول التي ذكرناها. وإن الاختلافات الداخلية تفسر عادة بالاختلافات في التاريخ والعادات والقاعدة التشريعية والأسباب الاقتصادية. ولذا على الشركات الدولية أن تكييف استراتيجيات القناة مع بنية كل دولة في الداخل.

تكون بنية قناة التوزيع في بعض الأسواق معقدة ومن الصعب جداً التغلغل فيها بسبب الحجم الكبير للمستويات والوسطاء التجاريين ولنستعرض مثلاً على ذلك من اليابان.

بدأ نظام إحداث قنوات التوزيع في اليابان في بداية القرن السابع عشر عندما أوجدت صناعة بناء المنازل والسكان المدنيون طبقة التجار. وعلى الرغم من الإنجازات الكبيرة في الاقتصاد الياباني، بقي نظام قنوات التوزيع عجيباً بإخلاصه للنموذج القديم. إذ يضم تجار الجملة والوكلاء والسماسرة وتجار التجزئة الذين يختلفون عن زملائهم الأميركيين بالعدد فقط، وليس في تنفيذ المهمات. وفي اليابان هناك عدد كبير من المحال التجارية للتجزئة. وأما السلع يتقدمها عدد كبير من تجار الجملة. وعددهم يفوق ذلك العدد الذي يعتقده مختصون عديدون كافياً في دول أخرى. فعلى سبيل المثال، قبل لحظة وصول الصابون إلى محل تاجر المفرق يمر عبر أيدي ثلاثة تجار جملة، وكذلك عبر شركة تجارية ما. وقبل وصول الزيت من المزارع إلى المستهلك، يكون في أيدي عشرات الوكلاء التجاريين. إن شبكة قنوات التوزيع تعكس العلاقات التقليدية القوية ما بين العديد من الشركات اليابانية. وتجعل هدفها العلاقات المتبادلة مع المستهلكين. وعلى الرغم من أن هذه القنوات تبدو غير فعالة، يتشكل انطباع مفاده أنها تخدم بشكل ممتاز المستهلكين اليابانيين. وبسبب عدم كفاية المكان لحفظ البضائع في منازلهم الصغيرة فإن أغلبية ربات البيوت يقمن بالشراء مرة في الأسبوع ويفضلن المحال التجارية القريبة من أماكن إقامتهن<sup>(١٥)</sup>.

على العديد من الشركات الكبرى أن تتغلب على الصعوبات الكبرى كي تتغلغل في نظام التوزيع الياباني التقليدي وتعتقد الشركات الأجنبية أن هذا يعتبر حاجزاً أساسياً لافتتاح محل في اليابان.

في ذلك الوقت تستطيع أنظمة قنوات التوزيع في عدد من الدول النامية أن تكون غير فعالة أو لا تجدي نفعاً أبداً. فأسواق الهند والصين مثلاً ضخمة جداً - وكل واحد منها يتألف من مئات الملايين من الأشخاص. إلا أن هذه الأسواق على أرض الواقع أقل بكثير من عدد سكان هذه الدول وبما أن قنوات التوزيع في هذه الدول متطورة بشكل غير كاف، فإن أغلبية الشركات تستطيع أن تبيع سلعها بشكل جيد لعدد غير أساسي للسكان في المدن الكبرى<sup>(١٦)</sup>.

إذاً، تمتلك الشركات العاملة في الميدان الدولي كمية كبيرة من احتمالات بناء قنوات التوزيع، وإن إحداث أنظمة فعالة وإنتاجية لقنوات التوزيع داخل الدولة وما بين دول متعددة يعتبر مهمة صعبة بما فيه الكفاية.

## القرارات المتعلقة بإدارة القناة

تشمل إدارة قنوات التوزيع اختيار وتحفيز مشاركي القناة وكذلك التقييم اللاحق لجودة عملهم.

## اختيار مشاركي قناة التوزيع

يختلف المنتجون من حيث قدراتهم على جذب الوسطاء التجاريين المؤهلين، وبالنسبة لبعض المنتجين لا تشكل عملية اختيار مشاركي القناة أي صعوبة. فشركة «تويوتا» مثلاً لم تواجه أي مشكلات في جذب الموزعين الجدد لترويج موديلها «ليكسوس» وعملياً كانت «تويوتا» مرغمة على رفض العديد من الشركات التجارية الراغبة في أن تصبح موزعين لها. وفي بعض الحالات إن الوعد بالحق الحصري أو الاختياري لتوزيع السلع الجيدة يمكن أن يؤدي إلى وجود عدد كبير من المرشحين للقيام بدور الوسيط التجاري.

والبعض من المنتجين، على العكس، مرغمون على العمل بقوة كي يبنوا شبكة من الوسطاء التجاريين المؤهلين. فشركة «ريكيث وكولمان» على سبيل المثال بدأت عام ١٩٩٠ بتصنيع ماركتها الجديدة «Down To Earth» الخضراء الجديدة وأنزلتها إلى سوق بريطانيا، وكان الوصول إليها محدوداً بشبكة واحدة من السوبر ماركت «تيسكوز».

وتمكنت شركة «إيكوفر» البلجيكية من الحصول على الحقوق الحصرية لبيع تلك السلع قبل أن تتم عملية اختيار الوسطاء، يجب على الشركة المنتجة أن تحدد تلك المواصفات التي يجب أن يتمتع بها الوسيط التجاري، ويمكن للشركة أن تهتم بعدد السنوات التي عمل فيها في السوق وما هي سلع المنتجين الآخرين التي يبيعها وما هو حجم الأرباح الذي حققه وما هي قدراته وإمكاناته للتعاون وما هي صورته وسمعته في السوق. وإذا كان الوسطاء هم عملاء تجاريون فعلى الشركة المنتجة تقييم عدد وأنواع السلع الأخرى التي يبيعونها وكذلك إنتاجية جهودهم في بيع السلع. وإذا كان الوسيط محلاً للتجزئة فإن الشركة مرغمة على تقييم مستهلكي هذا المحل، ومكان وجوده، وكذلك احتمالات نموه.

## تحفيز مشاركي قناة التوزيع

كي تعمل بشكل أفضل، لا بد من القيام بعملية تحفيز دائمة لمشاركيها. وعلى الشركة المنتجة أن تقوم ببيع سلعها ليس عن طريق الوسطاء فحسب، بل من أجلهم أيضاً. ويعتقد أغلبية المنتجين أن المسألة الأساسية العصا والجزرة. وفي الحالات الأخرى يقترحون عوامل إيجابية للتحفيز، أي حسومات كبرى، وغيرها من عناصر التحفيز وفي بعض الحالات يقترحون عناصر سلبية للتحفيز - التهديد بتخفيض الحسومات والبطء في تسليم السلع أو وقف التعاون معهم والشركة المنتجة التي تطبق تلك الأساليب تتصرف بشكل خاطئ، لأن هناك بعض المشكلات والاحتياجات والنواحي القوية والضعيفة لدى الموزعين أيضاً.

وتحاول الشركات المتقدمة أن تقيم علاقات شراكة طويلة الأجل مع موزعيها. ومن أجل هذا لا بد من إعداد خطة لنظام تسويق عمودي موجه بشكل مهني، يمكن أن يلبي متطلبات المنتج والموزع<sup>(١٧)</sup>. فشركة «بروكترا أند غامبل» مثلاً تعمل بشكل مشترك مع تجار التجزئة بهدف تأمين قيمة عليا للمستهلكين النهائيين. وهذه الشركات تضع بشكل مستمر أهدافاً واستراتيجيات للبيع تحدد مستوى احتياط السلع كما أنها تقوم بنشاطات إعلانية وتحفيزية. وبالتعاون الوثيق دون أي إرغام مع هذه النقاط التجارية يستطيع المنتجون أن يزيدوا من حظوظهم لبيع منتجاتهم. والمهمة الأساسية للشركة هي القدرة على إقناع موزعيها أن بإمكانهم جني المال، لأنهم يعتبرون جزءاً من نظام التسويق العمودي.

## تقييم ومراقبة عمل مشاركي القناة

على الشركة المنتجة أن تقوم بتقييم منتظم لعمل كل مشارك في قناة التوزيع بمؤشرات قياسية، مثل معدل الترويج، قيمة الاحتياط، زمن تسليم السلع للمستهلك، العلاقة تجاه الخسائر وفقدان السلع، المشاركة في البرامج التدريبية والتحفيزية للشركة المنتجة، وكذلك مستوى خدمة المستهلكين وعليها أن تكافئ أولئك الوسطاء الذي يعملون بشكل جيد. ولأولئك الوسطاء الذين يعملون بشكل سيئ تقديم المساعدة لهم أو في أقصى الحالات رفض التعامل معهم. ويمكن للشركة المنتجة أن تجري اختباراً دورياً لوسطائها التجاريين والتخلي عن أولئك الذين لا يعملون بشكل جيد.

وأخيراً، على المنتجين أن يتعاملوا باهتمام مع موزعيهم، وتلك الشركات التي تتعامل بحذر مع موزعيها لا تفقد دعمهم فقط بل تواجه مشكلات قانونية. وإن النزاعات مع الموزعين تخفض من الإنتاجية، وتخلق أماكن ضعيفة ويمكن أن تعيق تطور الشركة. وخبرة مجموعة «أنوزر - بوش» لصناعة البيرة خير مثال على ذلك.

إذا طلبتم «بودويزر» في أي بار في أميركا أو آسيا، فإنهم سي جلبون لك بيرة خفيفة من شركة «أنوزربوش»، الشركة الأضخم في صناعة البيرة في العالم. وإذا طلبتم الطلب ذاته في بار أوروبي، فإنكم ستحصلون على بيرة ثقيلة من شركة «بودوجونسكي» بودفار التشكيلية. وإذا رغبتم التعرف على نوع أميركي لهذه البيرة اطلبوا «بود» (شريطة أن لا تكونوا في بريطانيا، حيث كلا النوعين واحد).

لكن شركة «بودوار» تبيع بيرتها الثقيلة في جمهورية التشيك وتأمل في بيعها لمحبي البيرة في ألمانيا. إلا أن عليها أن تحصل على حق استخدام الماركة التجارية «بود» في ألمانيا، حيث امتيازاتها ممنوعة على مصنع البيرة الأميركي «أنوزربوش»، الذي يبيع بيرته في البلاد على أنها من الدرجة الثانية. وبدأت «أنوزربوش» بيع «بودويزر» في عام ١٨٧٦، وخلال ١٩ سنة قبل ظهور «بودوجوفسكي بودفار» شركة تصنيع البيرة التشيكية. وحسب الاتفاق المعقود عام ١٩١١، حصلت «بودفار» على الحق الحصري لاستخدام الماركة التجارية «بودويزر» في كل أوروبا، وأما شركة «أنوزر - بوش» فحصلت على ذلك الحق أيضاً في شمال وجنوب أميركا وعلى قسم كبير من آسيا. وحتى هذه اللحظة تملك «بودفار» حقاً حصرياً لاستخدام ماركة

«بودويزر» في ٤٢ دولة إضافة إلى بريطانيا ، في ذلك الوقت الذي تباع فيها «أنوزر - بوش» بيرتها تحت هذا الاسم في ١١ دول أوروبية وفي تسعة دول تحت اسم «بود» إلا أنه في عام ١٩٥٠ سجلت شركة «بودفار» اسم «بود» في دول الاتحاد السوفيتي سابقاً تشيكوسلوفاكيا وهنغاريا والنمسا. وكلتا الشركتين المصنعتين للبيرة تطمحان لتوسيع بيع البيرة من ماركة «بودويزر/بود» في أوروبا لا سيما في ألمانيا ، المعروفة بشغفها القوي بالبيرة. وبعد عام ١٩٨٩ بدأت أنوزربوش حملة مفاوضات من أجل ٣٤٪ من الحصة في «بودفار».

إلا أن أنوزربوش امتنعت عن شراء حصة لها في «بودفار» بسبب النزاعات التجارية التي فرقت مخططات الشركة للدخول ببيرة «بودويزر» إلى أسواق أوروبية مهمة والعلاقات الجيدة ما بين «بودفار» و«أنوزربوش» أرغمت الحكومة التشيكية على تأجيل الحل إلى نهاية عام ١٩٩٦ ، وأنهت الشركة الأميركية المفاوضات في أيلول ١٩٩٦ بعد عقد اتفاقيات جيدة مع أسبانيا واليونان وفرنلدة والنروج وليتفا ولاتفيا. وإن شركة أنوزر - بوش مستعدة لأيّ حلول (مثلاً إذا تمكنت «بودفار» من الحصول على حق استخدام ماركة «بود» في ألمانيا) يمكن أن تعيق تطوير ماركة «بودويزر» في أوروبا<sup>(١٨)</sup>.

إن الأمر الرئيسي لإدارة القناة بشكل ناجح هو الوصول إلى وضع مفيد ومربح لكل المشاركين في القناة - العلاقات المؤدية للتعاون دون أي نزاع بين مشاركي القناة - مما يؤدي حتماً إلى مستوى عالٍ من عمل القناة.

## حركة البضائع والإدارة اللوجستية

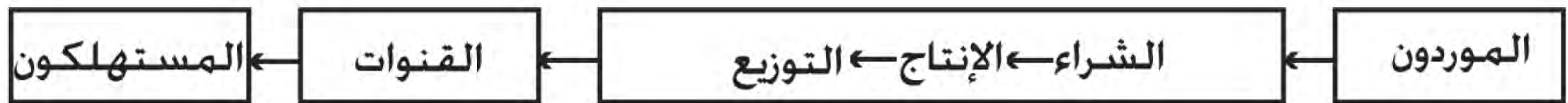
في السوق العالمية الحالية يعتبر بيع السلع أحياناً أسهل من تأمين تسليمها إلى المستهلكين وعلى الشركات أن تختار الطرق الأفضل لحفظ ونقل السلع والخدمات كي تكون سهلة الوصول إلى المستهلكين في تشكيلتها الضرورية وفي الزمان والمكان المناسبين. وإن فعالية حركة السلع يؤثر كثيراً على تلبية طلبات المستهلكين وعلى قيمة نفقات المنتج. ويمكن للنظام الضعيف للتوزيع أن يؤدي إلى العدم والسلبية في الجهود التسويقية. وسوف نستعرض فيما يلي جوهر وأهمية حركة البضائع وأهدافها ومهامها واختيار وسائل النقل وكذلك ضرورة حركة البضائع دولياً.

## جوهر وأهمية حركة البضائع واللوجستية التسويقية

حركة البضائع (اللوجستية التسويقية)  
(Physical distribution marketing)  
(logistics): النشاط في مجال التخطيط وتنفيذ ومراقبة نقل المواد والمعدات الجاهزة وكل ما يتعلق بذلك من معلومات من مكان إنتاجها إلى مكان المستهلك بهدف تلبية احتياجات المستهلكين والحصول على الأرباح.

بالنسبة لبعض المديرين تتم حركة البضائع بواسطة الشحن أو التخزين فقط. إلا أن النظام العصري للتسليم هو شيء أكبر بكثير. وحركة البضائع، أو اللوجستية التسويقية باختصار هي عملية تعني تسليم وإيصال السلعة الضرورية للمستهلك الضروري في الزمان والمكان المناسبين

وتبدأ عملية حركة البضائع تقليدياً من مخازن المصانع وتنتهي في تسليم البضائع بأدنى النفقات، من هذه المخازن إلى المستهلك. إلا أن المسوقين المعاصرين يفضلون استخدام اللوجستية التسويقية التي تبدأ من النقاط التجارية وتعمل في الاتجاه المعاكس - في اتجاه المصنع، وتواجه اللوجستية التسويقية مشكلات في نقل البضائع من المعمل إلى المستهلك فقط، بل مشكلات في تسليم البضائع والمواد من المورد إلى المعمل. ونظام التزويد هذا يضم شبكة كاملة من التوريدات والقيم المتزايدة في كل مرحلة من المورد إلى المستهلك النهائيين، كما هو مبين في الشكل رقم ٦. إذاً، إن مهمة المدير المسؤول عن الحركة اللوجستية في الشركة - هي تنسيق حركة البضائع على امتداد كل قناة التوزيع. ولا بد من تنسيق نشاط الموردين ووكلاء المشتريات وعاملي قسم الترويج والوسطاء والمستهلكين. وهذا النشاط يشمل التوقع والقيام بالمشتريات والتخطيط لحجم الإنتاج ومعالجة الطلبات وإدارتها ونشاط التخزين والتخطيط للنقل.



الشكل ٦: نظام التوريد الذي يصف تدفق البضائع من المورد إلى المستهلك النهائي.

تولي الشركات اهتماماً كبيراً للوجستية التسويقية لأسباب عديدة:

- خدمة الزبائن وتلبية احتياجاتهم أصبحت حجر الرchy في الإستراتيجية التسويقية للعديد من المؤسسات.
- اللوجستية التسويقية تعتبر بنداً أساسياً في النفقات للعديد من الشركات، وتشكل حوالي ١٥٪ من سعر السلعة. وإن تحسين عمل اللوجستية التسويقية يوفر على الشركات العديد من الأموال، وعلى المستهلكين كذلك.
- إن الوتيرة السريعة لتشكيلة البضائع أثارت ضرورة تحسين عمل إدارة حركة النقل.
- إن تطوير التقنيات المعلوماتية خلق ظروفاً مناسبة لزيادة فعالية توزيع السلع.

## أهداف اللوجستية التسويقية

النقطة الأساسية في إعداد اللوجستية التسويقية هي دراسة احتياجات المستهلكين ويستطيع المستهلكون أن يطلبوا من الموردين بعض أنواع الخدمات: التسليم السريع والمرن للسلع، تغليف السلع وتقديم المعلومات الضرورية للسيطرة على تنفيذ الطلب، وكذلك استعداد المورد لاسترداد أو تبديل السلع غير الصالحة.

ولسوء الحظ، قليل من الشركات قادر على تحقيق الهدف الأساسي من حركة البضائع، ورفع مستوى الخدمة إلى أقصى حد وتخفيض نفقات توزيع السلع إلى أدنى حد في وقت واحد معاً.

والمعدل الأقصى لخدمة المستهلكين يعني تنفيذ كامل لتسليم السلع ودعم الأحجام الكبيرة من احتياطها، والتبديل المرن للتشكيلة وتقديم إمكانية استرداد السلع وتقديم خدمات أخرى أيضاً. وكل هذه النشاطات تزيد من نفقات توزيع السلع. وفي الوقت ذاته فإن النفقات المتدنية لتوزيع السلع تعني فترات زمنية طويلة لتسليم البضائع ودعم احتياطات ملكية للسلع، ومثل هذه الأعمال تعتبر مستوى متدنياً لخدمة المستهلكين.

وأما هدف اللوجستية التسويقية فهو مغاير تماماً، فهو يكمن في تأمين المعدل المخطط له لخدمة المستهلكين بأقل النفقات. وفي المقام الأول على الشركة أن تحدد درجة الأهمية لكل مستهلك لأنواع مختلفة من الخدمات وبعد هذا تؤمن المستوى المطلوب من الخدمة لكل قطاع في السوق آخذة بالحسبان مستوى الخدمة لدى المنافسين والمهمة الأولى تكمن في زيادة الأرباح، وليس زيادة حجم المبيعات. ولذا على الشركات أن تتناسب الفوائد ما بين تأمين مستوى أعلى للخدمات ونفقات القيام بذلك. وتقدم بعض الشركات مستوى متدنياً من الخدمات أقل مما لدى المنافسين، ومن ثم تضع أسعاراً أقل. بينما شركات أخرى تقدم مستوى عالياً من الخدمة وتضع أسعاراً أعلى كي تغطي نفقاتها.

## المهام الأساسية اللوجستية التسويقية

المهام الأساسية اللوجستية التسويقية هي معالجة الطلبات والتخزين وإدارة الاحتياط والنقل.

معالجة الطلبات - تبدأ عملية حركة البضائع من الحصول على الطلب من المستهلك، ويمكن أن تقدم الطلبات بطرق مختلفة: بالبريد أو الهاتف أو من خلال الوكلاء أو بمساعدة الموزعين أو من خلال التبادل الإلكتروني للمعلومات. ويجب أن يتم بسرعة وبشكل عام.

إن التنفيذ الفعال لكل مراحل معالجة الطلبات مفيد للمنتج وللمستهلك، وفي الحالات المثالية يقوم الممثلون التجاريون بالطلبات يومياً ويستخدمون من أجل هذا الحاسوب. وقسم الطلبات يعالج بسرعة الطلبات الواردة ويزودون المخازن بها ومن ثم المحاسبة. وأغلب الشركات تستخدم الحاسوب الآن للقيام بهذه العمليات.

التخزين - على كل شركة أن تخزن سلعها في مخازن حتى لحظة بيعها ولكي يتم ضمان تنفيذ سريع للطلبات، على الشركة أن توفر دائماً احتياطات لسلعها وهذه المهمة ضرورية جداً، كما عليها أن تقرر عدد المخازن الضرورية لها وكيف يجب أن تكون وأين، وكلما كانت المخازن كبيرة كلما كانت عملية تسليم البضائع سريعة.

ويمكن للشركات أن تستخدم مراكز التوزيع

مراكز التوزيع: وهي عبارة عن مخازن آلية كبيرة مخصصة لتقبل السلع من المؤسسات المختلفة والموردين وتقبل الطلبات ومعالجتها بفاعلية وبسرعة تسليمها إلى المستهلكين

المخصصة أساساً للنقل ولحفظ البضائع وهي عبارة عن مخازن آلية كبيرة مخصصة لتقبل السلع من المؤسسات المختلفة والموردين وتقبل الطلبات ومعالجتها بفاعلية

وبسرعة تسليمها إلى المستهلكين وفي الأسواق الأوروبية ينبغي على منتجي السلع الصناعية والاستهلاكية أن لا يعثروا على حل وسط ما بين مستوى الخدمة المقدمة والنفقات فقط، بل إمكانية توحيد شبكات التوزيع الأوروبية لتأمين التوافق ما بين المقاييس العالية للخدمة والمرونة<sup>(١٩)</sup>.

## دعم احتياطات السلع:

إن مستوى احتياط السلع يؤثر أيضاً على تلبية متطلبات المستهلك. والمشكلة الأساسية تكمن في حفظ ودعم القيمة المحتملة لاحتياط السلع - ليست كبيرة جداً وليست صغيرة جداً، وبتخاذ القرار حول قيمة احتياطات السلع يجب على المديرين أن يوفقوا ما بين قيمة دعم احتياط السلع الكبير وبين أحجام المبيعات والأرباح.

وهذه القرارات مرتبطة ب: متى يجب القيام بالطلب وما هي كمية السلع الواجب طلبها. وبتخاذ القرار المتعلق بزمان القيام بالطلب تضع الشركة احتمالاً مفاده أن السلع يمكن أن لا تكفي في المخازن بنفقات لدعم الاحتياط النافذ.

وخلال السنوات العشر الأخيرة قلص العديد من الشركات من أحجام احتياط سلعها وكذلك النفقات المرتبطة معها باستخدام أنظمة التسليم في الوقت المحدد. وبمساعدة هذه الأنظمة تدعم الشركات والمنتجون الاحتياط القليل جداً من المواد والمنتجات والذي يكفي لأيام عدة فقط. ويتم ملء المخازن بالسلع فقط عندما يكون هذا ضرورياً وليس بمراكمة

السلع في المخازن وتتطلب هذه الأنظمة توقعات دقيقة وتنفيذاً سريعاً ومرناً للطلبات. ومع هذا فإن هذه الأنظمة تتيح تحقيق تخفيض حقيقي في النفقات على دعم الاحتياطات من السلع.

النقل - القرارات المتعلقة بنقل السلع تؤثر بقوة على نفقات حركة البضائع. ويرتبط معدل الأسعار على السلع وعصرية تسليمها وحالة السلع في لحظة تسليمها ووصولها إلى المكان المناسب، يرتبط بمؤسسة النقل والخدمات التي تقدمها للشركة. وفي نهاية المطاف كل هذه العوامل تؤثر على رضا المستهلك وتستطيع الشركة استخدام أحد الأنواع الخمسة للنقل. القطارات، البواخر السيارات، الأنابيب، الطيران.

النقل البري - إن النقل بمساعدة الشاحنات يتميز بمرونة كبرى بالنسبة لبقية وسائل النقل. وهو فعال جداً لنقل السلع الثمينة لمسافات صغيرة. وإن أغلبية السلع في الاتحاد الأوروبي تتم عبر النقل البري.

وفي مؤتمر وزراء النقل الأوروبيين أعلن أن حجم النقل البرية في دول الاتحاد الأوروبي خلال عشرين عاماً زادت بنسبة ٥٠٪.

والقسم الأكبر من هذه الزيادة كانت من نصيب النقل بواسطة الشاحنات، الذي شكل ما يقارب ٧٤٪ من النقل الأوروبي<sup>(٢٠)</sup>. إلا أن قيمة النقلات المختلفة لمسافات متنوعة في الدول الأوروبية ليست متشابهة فأقلها في اليونان وبريطانيا، وأعلى تكلفة في ألمانيا وبعدها فرنسا وإيطاليا. والتقليص التدريجي لتدخل الدولة وقيود سوق النقلات البرية في الاتحاد الأوروبي يؤدي إلى تعزيز المنافسة الداخلية بين شركات النقل مما يؤدي بالتالي إلى انخفاض التكاليف. وهذا يعطي أيضاً الحرية لشركات النقل الدولية لنقل السلع داخل دولة واحدة.

النقل بالقطارات - لعله الوسيلة الأكثر ربحية للنقل لمسافات طويلة وبكميات ضخمة - وفي الاتحاد الأوروبي يتم هذا الأمر بنسبة ١٧٪ من كل ما يتم نقله من سلع.

النقل البحري - في الدول التي تتوفر فيها طرق نهريّة وبحريّة - ويتم نقل السلع غير الثمينة وهو لا يكلف كثيراً. إلا أنه الوسيلة الأكثر بطئاً وأحياناً يرتبط بحالات الطقس. ونسبة النقل البحري في دول أوروبا تشكل حوالي ٨٪ من مجموع النقل<sup>(٢٣)</sup>.

النقل عبر الأنابيب: الأنابيب مخصصة لنقل المواد السائلة كالنفط مثلاً، والغاز والمواد الكيميائية من مصادرها إلى المستهلك - إن قيمة نقل النفط عبر الأنابيب أقل من نقلها بالقطار، ولكن أعلى من نقلها بالبحر.

النقل الجوي - على الرغم من أن استعمال النقل الجوي محدود بنقلات مجموعات صغيرة من السلع، إلا أنه يصبح مهماً جداً في الفترة الأخيرة. وإن قيمة النقلات الجوية أعلى

بكثير من نقلها بالقطار أو السيارات: إلا أنه لا يمكن استبداله في الحالات التي تتطلب سرعة كبيرة في النقل أو عند النقل لمسافات طويلة جداً. والسلع التي تنقل جواً هي (الأسماك الحية، الأزهار)، والمعدات التقنية.

### اختيار وسيلة النقل

باختيار وسيلة نقل البضائع يجب أن يؤخذ بالحسبان خمسة مقاييس على الأقل وهي واردة في الجدول التالي:

الجدول ٢: مقاييس أنواع النقل المختلفة

| نوع الوسيلة    | السرعة (زمن الوصول من نقطة أخرى) | الأمان (احترام المخطط) | القدرة على نقل أنواع مختلفة | القدرة على الوصول (عدد النقاط المخدمة) | القيمة اطن لكل ميل |
|----------------|----------------------------------|------------------------|-----------------------------|----------------------------------------|--------------------|
| السكك الحديدية | ٣                                | ٤                      | ٢                           | ٢                                      | ٣                  |
| البحري         | ٢                                | ٥                      | ١                           | ٤                                      | ١                  |
| البري          | ٢                                | ٢                      | ٣                           | ١                                      | ٤                  |
| الأنابيب       | ٥                                | ١                      | ٥                           | ٥                                      | ٢                  |
| الجوي          | ١                                | ٣                      | ٤                           | ٣                                      | ٥                  |

المصدر

Источник: Carl M. Guezlo, *Introduction to Logistic Management* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1986), p. 46.

### حركة البضائع دولياً

تعتبر حركة البضائع دولياً المجال الأهم لنشاط أغلبية الشركات الدولية التي تنقل بضائعها من الداخل إلى الخارج. وإن استخدام التقنيات المعلوماتية المعقدة تساعد الشركات الدولية في تنظيم حركات البضائع باتجاه شبكة التمويل وتنفيذ المهمات المطلوبة لحركة السلع. وتحتاج حركة البضائع دولياً إلى تكامل في العمليات وأنظمة حركة السلع ما بين المورد والمنتج وغيرهما من مشاركي عملية حركة السلع حسب شبكة التمويل خارج الحدود

الوطنية. وإن المنافسة الشديدة في العمل في السوق الأوروبية قد أرغمت الشركات المختصة بتنظيم حركة البضائع على تركيز اهتمامها لرفع جودة الخدمات المقدمة لتفادي خسارة اتفاقيات جديدة. وقد سعى المنتجون والموزعون إلى تنظيم الشبكات التوزيعية الأوروبية لهذا الغرض<sup>(٢٤)</sup>.

## اتجاهات تطوير قنوات التوزيع

لقد استعرضنا القرارات الأساسية التي على المسؤولين اتخاذها أثناء تنظيم بنية التوزيع وحركة السلع وأخيراً لنستعرض سوية التغيرات الأساسية التي تحدث في قنوات التوزيع الآن.

## الإدارة اللوجستية المتكاملة:

أصبحت الشركات اليوم تطبق كثيراً الإدارة اللوجستية المتكاملة، وحسب هذه الإدارة يمكن الوصول إلى تامين أفضل لخدمة الزبائن وتنظيم النفقات على توزيع السلع شريطة وجود فريق عمل إن كان داخل الشركة أو بين الشركات كلها، والذي يشكل قناة التوزيع. وداخل الشركة يجب على الأقسام المختلفة أن تتعاون فيما بينها لرفع إنتاجية العمل اللوجستي للشركة. وعلى الشركة، هي ومورديها ومستهلكيها، أن يوحدوا جهودهم كي يعمل نظام التمويل بإنتاجية عالية. وإذا اعتبرت الشركة نفسها غير متكاملة في تنفيذ المهمات الخاصة بحركة البضائع، فهي تفوض لذلك الأمر اختصاصيين لتحقيق الأهداف المنشودة.

## العمل الجماعي لأقسام الشركة:

في أغلبية الشركات تتوزع المسؤولية على تنفيذ المهمات اللوجستية بين العديد من الأقسام، مثل قسم التسويق والترويج والقسم المالي والقسم الإنتاجي وقسم المشتريات. ويحاول كل قسم أن يكون عمله نموذجياً دون الأخذ بالحسبان أعمال الأقسام الأخرى. ومع هذا فإن أنواع النشاط مثل النقل وإدارة الاحتياط وحفظ السلع ومعالجة الطلبات مترابطة مع بعضها. تحدث بعض الشركات لديها لجان لوجستية خاصة يدخل فيها المديرون المسؤولون عن تنفيذ نشاطات مختلفة متعلقة بحركة البضائع. وتعد هذه اللجان في اجتماعاتها نشاطات لزيادة فعالية نظام التسويق اللوجستي. كما تستطيع الشركات أن تعين مسؤولاً عن توحيد كل جهود الأقسام في الشركة. وفي بعض الشركات هناك منصب مدير لوجستي يقود عمل كل الشبكة اللوجستية لكل صنف من البضائع<sup>(٢٥)</sup>. وحسب رأي أحد المختصين في العمل

اللوجستي فإن ٤/٣ من شركات التجزئة والجملة وثلاث الشركات المنتجة لديها مثل هؤلاء المديرين في المناصب العليا<sup>(٢٦)</sup>. والأهم هو أن تتسق الشركة عملها اللوجستي والتسويقي كي تحقق بأقل النفقات تلبية كاملة لمتطلبات الزبائن.

### إقامة علاقة شراكة داخل قناة التوزيع:

ما يجمع ويوحد بين المشاركين في قناة التوزيع هو الطموح لتأمين تنفيذ كامل لاحتياجات المستهلكين. وإن نظام توزيع مؤسسة واحدة هو بدوره نظام تمويل مؤسسة أخرى. ولذا فإن نجاح أي مشارك في قناة التوزيع يرتبط بفعالية عمل الشبكة كلها. فالسوبر ماركت الكبير مثلاً يستطيع وضع أسعار متدنية جداً في حال كانت كل شبكة التوريد تعمل بفعالية قصوى.

لا بد للشركات من القيام بجهد أكبر في تحسين نظامها الخاص لحركة السلع. ويجب أن تعمل مع كل مشاركي القناة على رفع فعالية العمل في كل القناة. وهذا يتيح للجميع المساهمة في حل المهمات المتعلقة برفع مستوى تلبية الطلبات<sup>(٢٧)</sup>.

وإن علاقات الشراكة ما بين المشاركين داخل قناة التوزيع يمكنها أن تتخذ أشكالاً متنوعة فبعض الشركات تؤسس فرق عمل ما بين الشركات وما بين المهمات، وبعضها تؤسس مشاريع مشتركة. كما أن علاقات الشراكة داخل قناة التوزيع يمكن أن تتم من خلال الاستخدام المشترك للمعلومات أو من خلال التزود بالسلع حسب المعلومات. ويتوحد الموردون مع المستهلكين بمساعدة أنظمة التبادل الإلكتروني للمعلومات وذلك بهدف الاستخدام المشترك للمعلومات واتخاذ القرارات المناسبة حول حركة السلع<sup>(٢٨)</sup>.

واليوم، ونتيجة إقامة علاقات الشراكة فإن العديد من الشركات امتنعت عن استخدام أنظمة التوزيع القائمة على التحذير من وقوع الأحداث، وأصبحت تطبق أنظمة التوزيع المتكيفة مع الأحداث<sup>(٢٩)</sup>. وباستخدام هذا الأمر حددت المؤسسات حجم الإنتاج على أساس أحجام المبيعات المتوقعة.

في المستقبل، سيزيد أهمية الشراكة في عملية حركة البضائع. زد على ذلك تسعى بعض الشركات أكثر وأكثر لإعطاء مهمات حركة البضائع إلى شركات أخرى متخصصة في عمل حركة البضائع (مثل «فيد إكس لوجستيك») بما أنها قادرة على التعامل معها. وأخيراً يعتقد المديرون أن الشركات المتكاملة في تنظيم حركة البضائع تدرك بشكل أفضل البيئة المعقدة لهذا العمل. فالشركات التي توزع السلع مثلاً في أوروبا يمكنها أن تشمل كل النظام التوزيع الأوربي تماماً دون نفقات إضافية ونفقات المغامرة المحتومة أثناء تنظيم

عملها الخاص بسبب القيود العددية المؤثرة سلباً على حركة البضائع وإن هدف الشراكة الخارجية أثناء عمل حركة البضائع ونقل بعض المهمات إلى شركات التوزيع يجب أن يكون تحسين خدمة المستهلكين ورفع مستوى رضاهم وغالباً جداً، أن تتركز الاتحادات أثناء تنظيم حركة البضائع، الجهود على تخفيض النفقات لا على رفع حقيقي لمستوى خدمة الزبائن.

## المدخلات ٣:

### جاذبية الشراكة أثناء عملية حركة البضائع

إن الاتجاه نحو العولمة يعني أن أكبر عدد من الشركات الناقلة حولت إنتاجها في أوروبا وتركزه في عدة دول مستقلة. والعديد من هذه الشركات قد وقعت اتفاقيات بخصوص النقل وحفظ منتجاتها مع مؤسسات تختص بالنقل.

في دراسة لمؤسسة «ماكينسي» مع مؤسسة «سنترفور أوربيان لوجستيك» عرضت الاتحادات اللوجستية بين ٥٠ شركة استهلاكية و ٢٠ مختصاً في حركة البضائع في خمس دول في شمال أوروبا. والنتيجة الأساسية التي خلص إليها القائمون على الدراسة أن نقل مهمات حركة البضائع إلى شركات أخرى كانت بسبب السعي لتخفيض النفقات وليس بسبب تحسين جودة خدمة المستهلكين.

وأشارت الدراسة كذلك إلى أن الاتحادات اللوجستية ظهرت في القطاع الصناعي والاستهلاكي أيضاً، وحتى هذا الوقت ما زال العديد منها يمارس التخزين والإدارة ونقل البضائع الجاهزة فقط. وأقل من ٥٠٪ من الشركات المبحوثة اتحدت كذلك لتنظيم تدفق السلع وقطع الغيار والمواد. وركزت الدراسة على محفزين أساسيين لإقامة الاتحادات في مجال حركة البضائع.

١ - الإنتاج المتخصص خارج الحدود الوطنية.

٢ - تركيز الجهود على النشاط الأساسي مثل الإنتاج وإعداد السلع والتسويق والبيع. إذاً، تظهر نتيجة مفادها أنه من الأفضل الوثوق بالأخصائي بحركة البضائع. وبينت الدراسة أن المتقدمين في هذه العملية مثل منتجي آلات التصوير - النسخ «زيروكس» وشركة «فرانزماس» الدانماركية، حافظوا على علاقات التعاون على امتداد أكثر من عشر سنوات مع نماذج متقدمة من الاتفاقيات. وتقريباً نصف المبحوثين فضلوا المشاركة في الوكالات التي تمارس النقل مثل ASG، وفي أغلب الحالات من الأفضل وصف العلاقات في حركة البضائع على أنها «حركة البضائع حسب الاتفاق»

وليس كاتحادات طويلة الأمد. وحقيقة أن المحفز الأساسي للعديد من الاتحادات كانت إعادة التنظيم التعاوني، وهذا اعتبر سبباً للجهود الإضافية الهادفة لتقليص النفقات والاهتمام بتحسين جودة الخدمة.

وأشار مستشارو «ماكينسي» إلى أن السعي لتخفيض النفقات قد عرقل نجاح الشركات. وكان من الأفضل للشركات المستهلكة أن تعتبر هدفها الأول خدمة قنوات التوزيع.

زد على ذلك، إن إقامة تعاون وشراكة ناجحة في حركة البضائع يجب على الشركات ذاتها أن تهتم بفاعلية بالعلاقات مع الشركاء. ولتطويرها لا بد من توفر نظام تبادل المعلومات وتطبيق الأساليب الحقيقية لتوسيع مجال العمل.

تعتبر الاتحادات اللوجستية وسيلة لتحقيق تفوق تنافسي في قناة التوزيع. إلا أن على الشركات أن تقارن ما بين سعيها لتخفيض النفقات وبين فوائد العمل لفترة طويلة الأجل، أي مع تحسين نظام التوزيع ورفع مستوى قبول المستهلكين ورضاهم. والحق يقال أنه على حساب الأساليب الهادفة إلى رضا المستهلك فقط ستكون الشراكة في حركة البضائع تعمل لصالح الشركة.

## اتجاهات تطور تجارة الجملة والتجزئة

### اتجاهات تطور تجارة التجزئة:

في كل أرجاء العالم تخضع تجارة التجزئة لتأثير العديد من الاتجاهات وعلى امتداد الثمانينيات ازدادت أحجام تجارة التجزئة حسب المؤشرات الحقيقية في العديد من الدول الأوروبية والولايات المتحدة واليابان. واستطاع العديد من تجار التجزئة وبسرعة من توسيع مجال نفوذهم بلجوئهم إلى أسلوب التسليف. وفي التسعينيات وبسبب الركود الاقتصادي الذي أدى إلى تقليص عام للنفقات الاستهلاكية فإن العديد من الشركات تعرضت لخسائر مهمة.

أعلنت العديد من المحالّ الأميركية، بما فيها «بلومينغفيلد» و«بون مارش» عن إفلاسها والمحل الأكثر شهرة في الولايات المتحدة وهو «سيرز روبيوك» كان مضطراً لوضع أسعار متدنية جداً، وانتقل الإفلاس إلى المحل البريطاني المتخصص للموضة «سوك شوب انترناشيونال»، وقامت «بورتون غروب» ببيع محلها للموضة في لندن إلى مؤسسة «ديكسون كونسبت» للتجزئة - والجملة من هونغ كونغ<sup>(٣٠)</sup>.

وعانت أكثر من المشكلات في مجال تجارة التجزئة، تلك الشركات التي تطورت بوتائر سريعة أو تلك التي استدانت مبالغ ضخمة في الثمانينيات. إلا أنه في تلك الحالة ظهرت شركات رابحة في مجال التجزئة - وهي تلك العاملة مع الطلبات بالبريد، ومحال الأسعار المتدنية، والمراكز التجارية وغيرها<sup>(٣١)</sup>.

الاتجاه الآخر الذي ظهر في تجارة التجزئة كانت تأميم الصناعة. فقد أصبح التوسع على أراضي الدولة غير ممكن بالنسبة للعديد من تجار التجزئة الداخليين وللتوسع لا بد من امتلاك حصة المنافسين في السوق ولكن المنافسة المحتدمة وظهور أنواع جديدة من تجار التجزئة قد صعب كثيراً من زيادة حصة السوق. ونتيجة هذا يسعى العديد من تجار التجزئة الكبار لتوسيع مجال عملهم إلى الخروج إلى الأسواق الخارجية، وهذه الشركات مرغمة على صياغة مبادئ تجارة التجزئة الدولية وتحسين قواعد العمل بالمفرق دولياً. ولكي يبقوا قادرين على المنافسة كان على تجار التجزئة في نهاية التسعينيات أن يتكيفوا مع هذا الجو التجاري القاسي. ولهذه الأهداف عليهم أن ينفذوا الإجراءات التالية:

- الاختيار الدقيق للقطاعات المستهدفة وتعزيز مواقعهم فيها.
  - العثور على طرق جديدة لتحفيز المبيعات.
  - رقابة النفقات، وتحقيق عمل فعال حقيقي للشركة ومشتريات معقولة<sup>(٣٢)</sup>.
- إن العديد من ابتكارات تجارة التجزئة يمكن تفسيرها باستخدام نظرية تداول تجارة التجزئة: وهي تعني أن الطرق الجديدة لأشكال تجارة التجزئة تبدأ كعمليات تجارية من مستوى منخفض يتميز بأرباحه القليلة وأسعاره المتدنية<sup>(٣٣)</sup>.
- وتداول تجارة التجزئة يفسر التطور في الأشكال الجديدة للمحال التجارية، وأما تطوير تجارة التجزئة حسب المبادئ الأخرى فيمكن أن يطبق لتفسير التغيرات المفاجئة في عمق التشكيلة التجارية وسعة شمول عمل تجار التجزئة.

بدأ العديد من تجار التجزئة عملهم من بيع تشكيلة محددة أو بيع منتجات متخصصة كما في محال البقالة التي تعرض المواد الغذائية والمشروبات عموماً. وأثناء توسع التجارة يبدأ مدير المحل بإدخال سلع جديدة مثل سلع العناية بالمنزل والحلويات وبعض الأدوية ومع استمرار التطور تضاف خدمات ومنتجات جديدة. وأقسام بيع جديدة، ويتم إدخال أشكال جديدة للدفع كبطاقات الائتمان والشيكات.

وهذا الطريق مرت من خلالها المحال الكبرى في بريطانيا التي بدأت من محال

البقالة الواقعة في الشوارع الرئيسية للمدن مع تشكيلة محددة من البضائع، ومن ثم تطورت وبعد الثمانينيات تحولت إلى محالّ كبرى، تعرض تشكيلة واسعة من السلع. ومنذ فترة قصيرة، ونتيجة لنمو المحالّ الكبرى الواقعة في الضواحي، أصبحت المحالّ الضخمة في بريطانيا تعود إلى شوارع المدن. وشركة «سنسبوري» و«تيسكو» افتتحتا منذ فترة محلاً تجارياً في مركز المدينة - مثل «مترو» و«سنترال» حيث يمكن الآن البيع أكثر فاعلية منذ عشر سنوات مضت، بما أنها قد راكمت خبرة التجارة الفعالة وحظيت بشهرة واسعة<sup>(٣٤)</sup>.

### اتجاهات تطور تجارة الجملة:

يبحث تجار الجملة دائماً عن طرق جديدة لتلبية متطلبات الزبائن المستهدفين وكذلك الموردين أو المنتجين. ويدركون أن زيادة الإنتاجية وفعالية كل وسائل التسويق تعتبر في نهاية المطاف الأسلوب الوحيد للثبات في الظروف الحالية إلا أن النفقات المزايدة من جهة ورغبة المستهلكين الصناعيين وتجار التجزئة في الحصول على مستوى عالٍ من الخدمة، من جهة أخرى - يمكن أن تخفض أرباح تجار الجملة. والتجار غير القادرين على العثور على طرق فعالة لتلبية متطلبات المستهلكين سيفردون خارج السرب قريباً. إن الاختلافات القائمة ما بين تجار الجملة الكبار وتجار التجزئة الكبار تختفي شيئاً فشيئاً. وأنواع مؤسسات تجارة التجزئة مثل المراكز التجارية تقوم بالعديد من مهمات تجارة الجملة. في الوقت ذاته تقوم مؤسسات الجملة الكبرى بنشاط التجارة بالتجزئة. والمثال الأوضح لهذا النوع من العمل المشترك تعتبر شركة «ماركو» فهي مؤسسة جملة من جهة، ومن جهة أخرى شركة تجزئة كبرى.

والسبب الرئيسي لنجاح عمل هذه الشركة هو المراقبة الدقيقة على تصميم المخزن ووضع السلع فيه، والكادر التجاري المؤهل وإقامة علاقات متينة وقوية مع المستهلكين. وتؤمن كذلك المعلومات الضرورية للمستهلكين عن تطور المحل التجاري التابع لها وغيرها من المعلومات<sup>(٣٥)</sup>.

وأخيراً، بمواجهتهم لمشكلة انخفاض نمو تجارة الجملة في الأسواق المحلية، قرر العديد من تجار الجملة الكبار الخروج في الوقت الحالي إلى الأسواق الدولية، التي تتيح لهم الفرص لتطوير تجارة الجملة في كل العالم. (المداخلة ٤).

## المدخلية ٤:

### تجارة الأدوية بالجملة: الاتجاهات الشاملة

إن تجار الجملة بالأدوية هم عبارة عن شركات محلية لا تعمل على المستوى الدولي، بخلاف شركات الأدوية التي تسعى لأن تصبح دولية. وعادة، فإن شركات الجملة التي تبيع المعدات الطبية، بالتجزئة، أي بعض الشركات يخدم كل المناطق جغرافياً، وتشكل الشركات العائلية الجزء الأساسي منها، وإن أغلبية شركات الجملة الكبرى تطورت ونمت من الشركات الصغرى. ومبدئياً لا يوجد هيكل قياسي للقناة، وتتوسع الأنظمة من دولة لأخرى. إلا أنه أثرت عليها كثيراً الظروف العملية والقانونية وفي الدول حيث يلعب تجار الجملة دوراً ريادياً في التوزيع يتميز النظام التقليدي للقناة بالصفات والاتجاهات التالية:

- يحاول تجار الجملة توحيد أو ضم سلع كل المنتجين وعرضها على مجموعة محددة من الزبائن (الصيدلة المشايخ وغيرهم من مشتري المعدات الطبية). وفي الدول المتطورة تصل أغلبية المعدات الطبية إلى المرضى من خلال تجار الأدوية. ووسطياً نحو ٨٠٪ من المعدات الطبية تصل إلى تجار التجزئة من خلال تجار الجملة. يستمر المنتجون في الاستفادة من خدمات تجار الجملة بما أنهم يرفعون من قيمة منتجاتهم ويقدمون خدمات متنوعة للمستهلكين و يقيمون الأسس التقنية المعاصرة في نشاطهم وهم فعالون جداً. وعدد تجار الجملة الذين يقدمون المعدات الطبية في دول مختلفة من العالم، مختلف، ففي الترويج يعمل تاجر جملة حكومي واحد فقط، وفي السويد اثنان، وفي فنلندا ثلاثة، وفي الدول الأوروبية الأخرى ما بين ٥-٢٨٠ تاجراً، وفي الولايات المتحدة ١٨٠، وفي اليابان أكثر من ٧٠٠.

في أغلبية الدول تواجه صناعة الأدوية كجزء من قطاع الصحة ضغطاً قوياً بهدف تخفيض الأسعار. وتجار الجملة في هذا الأمر يخضعون لتأثير مستمر من هذه الظروف. إن أتمتة نظام حركة البضائع المتطور واستخدام المعالجة التقنية والسيطرة على وجود وتوفر السلع في المخازن والصياغة الالكترونية للحسابات، قد ساعد تجار الجملة على تسريع وتيرة عملهم وتخفيض النفقات وأما الجزء المتبقي من الوسائل المتوفرة فقد تم توظيفها لخدمة المستهلكين.

في صناعة الأدوية يتوقع عملية اندماج مما يؤدي إلى تقليص العدد الكلي من الشركات، ولكن سوف تتعزز مواقعها المالية. وأشارت الأبحاث إلى أنه باستثناء إيطاليا واليابان وأسبانيا، في أغلبية الدول تسيطر شركتان في قطاع صناعة الأدوية

(ففي ألمانيا تبلغ حصة شركتي أدوية ٤٥٪ من حصة كل القطاع، وفي فرنسا ٥٥٪، وفي كندا ٦٥٪، وفي بريطانيا ٦٧٪ وفي الولايات المتحدة ٤١٪ وفي هولندا ٨٠٪).

يحاول تجار الأدوية أكثر وأكثر تمييز نشاطهم والدخول إلى أسواق «جغرافية جديدة». وهناك التكامل العمودي أيضاً الذي يعتبر اتجاهًا آخر، فبعض تجار الأدوية يندمجون في عملية الإنتاج أو تجارة التجزئة، فشركة OPG الدانماركية مثلاً تدير شركة «فارماشيمي» التي تنتج الأدوية.

إن صناعة الأدوية في كل دول العالم تخضع لعدة اتجاهات لزيادة النفقات وإلى المنافسة المتنامية وإلى العولمة. ويلعب تجار الأدوية دوراً أساسياً في هذا القطاع في عملية حركة البضائع من المنتج إلى المستهلك النهائي. وللحفاظ على مواقعهم عليهم أن يقدروا على التكيف مع التغيرات الدائمة التي تشكل منافسة جديدة وفرصاً جديدة لكل مجال الصناعة.

الجدول: العلاقة النسبية للمعدات الطبية التي تمر عبر تجار الأدوية (١٩٩٢)

| الدولة                     | النسب |
|----------------------------|-------|
| الولايات المتحدة الأمريكية | ٦٠    |
| اليابان                    | ٨٠    |
| بريطانيا                   | ٧٢    |
| ألمانيا                    | ٨٠    |
| فرنسا                      | ٨٢    |
| بلجيكا                     | ٩٠    |
| هولندا                     | ٩١    |
| أسبانيا                    | ٨٥    |
| إيطاليا                    | ٧٩    |
| الدول الاسكندنافية         | ١٠٠   |

المصادر:

“Wholesale changes”, *SCRIP Magazine* (June 1992), p. 38-40; Barrie James, “The global pharmaceutical industry in the 1990s: the challenge of changes”, *The Economist Intelligence Unit* (November 1990); Richard Platford, “Changing distribution channel strategy”, Cooper’s & Lybrant (1992); William Goests, “Wholesalers”, International Federation of Pharmaceutical Wholesalers (1990); Peter O’Donnell, *Pharmaceutical Wholesaling World-Wide; A study of present practice and future issues* (London; PJO Publications, 1986).

## الخلاصة

تعتبر القرارات الخاصة بقناة التوزيع أحد القرارات الصعبة التي على الشركة اتخاذها. وإن خطط الشركات فيما يتعلق بقناة التوزيع تؤثر على كل القرارات التسويقية الأخرى. وكل نظام لقناة التوزيع يقتضي مستويات مختلفة من الإيرادات والنفقات المخصصة لقطاعات مختلفة للمستهلكين المستهدفين. وإن أغلبية المنتجين يحاولون إحداث قنوات التوزيع بأنفسهم - عدد المؤسسات المرتبطة مع بعضها والمندمجة في عملية حركة البضائع أو الخدمات باتجاه المستهلك النهائي أو المؤسسة لاستخدامها لاحقاً أو استهلاكها. وتقوم قنوات التوزيع بعدد من المهمات الأساسية جمع ونشر المعلومات، حركة السلع، العمل على إقامة الاتصالات، توافق عروض السلع مع احتياجات المستهلكين، إجراء المفاوضات، حركة البضائع، التمويل والمغامرة.

يجب على كل شركة أن تحدد عدة احتمالات لبناء قنوات التوزيع: ابتداءً من المبيعات المباشرة حتى استخدام مستويين أو أكثر من مستويات القناة الزمنية. وتواجه قنوات التوزيع متغيرات مستمرة وجوهرية. وهناك ثلاثة اتجاهات أساسية لتطور القناة العمودية، والأفقية والمركبة. وهذه الاتجاهات تؤثر على التعاون وعلى النزاعات وعلى المنافسين داخل قنوات التوزيع.

إن اتخاذ القرارات حول بنية القناة يبدأ من توضيح مسألة أنواع الخدمات الضرورية للمستهلك، وكذلك من وضع الأهداف وتحديد القيود. بعد ذلك تعد الشركة احتمالات أساسية لبناء القناة باعتبار أنواع ونماذج الوسطاء. وعدد المستويات المتقطعة والتزامات المشاركين في القناة.

توجد عدة أنواع للوسطاء: الجملة، السماسرة، والوكلاء وتجار التجزئة. وتجارة الجملة هي أي نشاط يرتبط ببيع السلع أو الخدمات لإعادة بيعها لاحقاً أو استخدامها في الإنتاج ويقوم تجار الجملة بمجموعة من الوظائف بما فيها البيع وتحفيز الترويج، وشراء السلع ووضع التشكيلة وتقسيم المجموعات الكبرى من السلع إلى مجموعات صغرى والتخزين والنقل والتمويل والمغامرة وتقديم المعلومات عن السوق والاستشارات والنصائح في الإدارة. وينقسم تجار الجملة إلى مجموعتين: الأولى تجار الجملة - وهم الموزعون والتجار بتشكيلة محدودة. والثانية: أقسام الترويج عند المنتجين. والسماسرة والوكلاء وتجار التجزئة.

ثم يقوم المديرون بتقييم العمل بمساعدة مقاييس التوفير والتوجه. وقرارات إدارة القناة تنص على اختيار الوسطاء المؤهلين وتحفيزهم. والشركة العاملة في أسواق جغرافية مختلفة

يجب أن تضع قواعد أساسية لإدارة قناة التوزيع وتكييفها مع الظروف. في الأسواق المنافسة يولي أكثر الشركات اهتمامهم لإدارة حركة البضائع والتسويق اللوجستي. وحركة البضائع هي مجال العمل الذي يتيح فرصة تقليص النفقات ورفع مستوى رضى المستهلك والتسويق اللوجستي يشمل تنسيق جهود كل المشاركين في شبكة التوريدات لتأمين قيمة عليا للسلعة للمستهلك.

وأصبحت الشركات تطبق نظرية الإدارة المتكاملة لحركة البضائع، مدركة أن رفع فاعلية التسويق اللوجستي ممكن بمساعدة التعاون ما بين الأقسام المختلفة لمؤسسة واحدة وبين المشاركين الآخرين لقناة التوزيع وتستطيع الشركات أن تقيم التعاون بين أقسام مختلفة في العمل في مجال تنظيم التسويق اللوجستي عن طريق إحداث أقسام تسويقية لوجستية أو مناصب إدارية جديدة، وعلاقات الشراكة ما بين المشاركين في القناة يمكن أن تأخذ شكل فريق عمل ما بين الشركات، ومشاريع مشتركة وأنظمة استخدام مشترك للمعلومات. ونتيجة إقامة علاقات الشراكة المشابهة رفضت الشركات نظام التوزيع القائم على الإنذار بوقوع الحوادث، وأصبحت تطبق أنظمة التوزيع المتكيفة مع الأحداث.

وبعض الشركات اليوم وبهدف تخفيض النفقات ورفع الفاعلية والخروج السريع والفعال إلى السوق الدولية تكلف جهة ثالثة للقيام بمهمات حركة البضائع. والاتجاهات الأساسية زيادة النفقات والطلبات المتزايدة للمستهلكين، وعمولة ونفوذ التقنيات لا تحدد آلية التفكير والعمل لدى المنتجين أثناء تنظيم عمل قناة التوزيع فقط، بل كيف يجب على وسطاء قناة التوزيع وتجار الجملة والتجزئة أن يوفقوا ما بين جهودهم مع احتياجات المستهلكين المستهدفين. ويجب على كل مشاركي شبكة التوريد وتراكم القيمة أن يتابعوا تطوير القناة وتأثير تلك العملية على مستقبل صناعتهم. وعليهم أيضاً تكييف وتأهيل سلعهم وخدماتهم مع رغبات المستهلكين والسعي للعمل بقوة في ظروف المنافسة الدولية المحتمة.

## المفاهيم الأساسية

|                          |                    |
|--------------------------|--------------------|
| الوكيل                   | تجار التجزئة       |
| السمسار                  | التسويق المباشر    |
| نظام التسويق العمودي     | مركز التوزيع       |
| نظام التسويق حسب الاتفاق | الانتشار الاختياري |
| الانتشار النشط           | المحل المتخصص      |

|                               |                        |
|-------------------------------|------------------------|
| الإدارة المتكاملة لحركة السلع | السوبر ماركت           |
| قناة التسويق المباشر          | حركة البضائع           |
| قناة التسويق غير المباشر      | قناة التوزيع التقليدية |
| قناة التوزيع (قناة التسويق)   | المحال التجارية        |
| النظام التسويقي المركب        | نظام التسويق الموجه    |
| النزاعات داخل قناة التوزيع    | التوزيع الحصري         |
| نظام التسويق العمودي التعاوني |                        |
| محل الأسعار المتدنية          |                        |

## أسئلة للمناقشة

- ١- صفوا الأنواع الضرورية للخدمة المقدمة للمستهلك:
  - أ) أثناء شراء حاسوب شخصي.
  - ب) أثناء شراء حاسوب من شركة تجزئة
  - ج) أثناء شراء حاسوب من موظف قسم المشتريات. ما هي قنوات التوزيع التي يستخدمها المنتج لتلبية هذه المتطلبات.
- ٢- ما هي المزايا التي تكون لدى الشركة أثناء استخدام نظام التسويق العمودي؟
- ٣- لماذا انتشرت كثيراً البنى التسويقية الأفقية في السنوات الأخيرة؟
- ٤- اتخذوا قراراً حول ماهية إستراتيجية التوزيع نشيطة، اختيارية، حصرية تطبق لتوزيع السلع التالية ولماذا: «ساعات بياجيه، سيارات لكسوس دراجات «ياماها» النارية، شوكولا «كيت كات». بوظة «هاغن داز».
- ٥- إلى أي آثار عدم كفاية السلع يجب الاهتمام بشكل خاص أثناء التخطيط لحجم احتياطات السلع؟ كيف تستطيع شركة التجزئة أن تتفادى الوقوع في وضع عدم كفاية احتياط السلع؟
- ٦- «قتلة» الأصناف التجارية وتجار التجزئة للمحال ذات الأسعار المنخفضة يعتبرون منافسين أساسيين في مجال الأسعار على السلع بالنسبة لأنواع تجار التجزئة المختلطين كيف برأيكم ينعكس نمو نفوذ تجار الجملة الكبار في قناة التوزيع على جاهزية المنتجين لبيع السلع إلى تجار التجزئة للمحال ذات الأسعار المنخفضة وإلى «قتلة» الأصناف التجارية؟ قدموا اقتراحاً بخصوص السياسة التي يجب أن تتبعها شركة «سوني» بخصوص بيع السلع لهؤلاء التجار.

## تثبيت المعلومات

١- في الفترة الأخيرة أصبحت تتمتع المحالّ ذات الأسعار المنخفضة و«قتلة» الأصناف التجارية بشهرة واسعة. إذا كان بجواركم محل من هذا النوع، ادخلوا هناك وادرسوه بعناية. انتبهوا جيداً إلى السلع التي تباع في هذه المحالّ، هل تتنافس هذه المحالّ مع الوسطاء التجاريين. الذين تجذبهم عادة الشركات المنتجة؟

قيموا كل النقاط الإيجابية والسلبية لعمل هذه المحالّ.

٢- انظروا إلى أي حاسوب أو آلة تصوير. انتبهوا إلى الإعلانات الكبيرة لهذه السلع من قبل تجار التجزئة، والذين يبيعون السلع بواسطة الحجز عبر البريد انظروا إلى إعلان سلع الماركات التجارية المعروفة، مثل آلات تصوير كانون، وحاسوب كومباك، والتي أثناء بيعها يطبق أسلوب التوزيع الاختياري حاولوا تحديد السلع التي يعلنها الموزعون المكلفون بذلك، حسب أيّ مواصفات تحدّدون قناة التوزيع التي تعتبر قانونية؟ هل هناك فروقات في السعر بين السلع التي تباع عبر قنوات التوزيع النظامية وبين السلع التي تباع عبر الموزعين غير المفوضين بذلك؟ إذا كان الجواب نعم، فهل تتطابق مع توقعاتكم؟

## الهوامش

1. Ian Roger, "Sealed with innovation", *Financial Times* (3 August 1993), p. 10.
2. Доклад о распределительной деятельности розничных торговцев и производителей в Великобритании, опубликованный *Corporate Development Consultants Ltd.* (1988); также см. работу "Managing the European Supply chain", *NFC Contract Distribution Report* (1989), p. 6.
3. Louis Stern and Adel I. El-Ansary, *Marketing Channels*, 4th. ed (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992), p. 3.
4. Для выбора определения канала распределения см. работу Michael J. Baker, *Macmillan Dictionary of Marketing and Advertising*, 2nd edn (London: Macmillan, 1990), p. 47-48.
5. Kevin Done, "Ford to increase stake in Hertz to 54%", *Financial Times* (15 February 1994), p. 23.
6. "Furnishing the world", *The Economist* (19 November 1994), p. 101-102; John Thornhill, "IKEA logs furniture sales of 2.7 times industry average", *Financial Times* (18 May 1992), p. 10; John Thornhill, "IKEA's logic furnishes a market riddle", *Financial Times* (20 October 1992), p. 27;
7. Это еще называется "sympiotic marketing". Более подробно см. работы Lee Adler, "Sympiotic Marketing", *Harvard Business Review* (November-December 1966), p. 59-71; P. "Rajan" Varadarajan and Daniel Rajaratnam, "Sympiotic Marketing Revisited", *Journal of Marketing* (January 1986), p. 7-17; Gary Hamel, Yves L. Doz, and C.D. Prahalad, "Collaborate with Your Competitors and Win," *Harvard Business Review* (January-February 1989), p. 133-139.
8. См. статьи Allan J. Magrath, "Collaborative Marketing Comes of Age Again", *Sales & Marketing Management* (September 1991), p. 61-64; Lois Therrien, "Cafe Au Lait, A Croissant and Trix", *Business Week* (August 24, 1992), p. 50-51.
9. См. работы Louis W. Stern and Frederick D. Sturdivan "Customer-Driven Distribution Systems", p. 35.
10. См. работы Martin Christopher, *Logistics and Supply Management Strategies for reducing costs and improving services* (London: Pitman, 1992), p. 184-208; Colin Egan, "Spread the world", *Marketing Business* (December-January 1991-1992), p. 32-35.
11. Andrew Adonis, "Computer Seller sets up UK "superstores", *Financial Times* (2 August 1993), p. 15.
12. "Norma and Carrefour invade UK", *Marketing Week* (22 January 1993), p. 6; "Killing the competition", *Marketing Business* (April 1994), p. 11-14; Category Killers; Prospects for year 2000 (London: Euromonitor, 1994); Alex Spillius, "Invasion of the category killers", *Observer Life* (27 February 1994), p. 6-7.
13. "Retailing in Asia: Macro-economics", *The Economist* (25 September 1993), p. 100, 105; "Asian retailing: teach me shopping", *The Economist* (18 December 1993), p. 78-79; Barbara Smit, "Unravelling a family empire: Dutch-based SHV is selling its European cash-and-carry stores", *Financial Times* (21 July 1997), p. 22.
14. John Thornhill, "Silent enemy poised for attack", *Financial Times* (5 March 1992), p. 11; David Nicholson-Lord, "Britain targeted as springboard for retail "attack", *Independent* (31 January 1994), p. 22.
15. Subhash C. Jain, *Indternational Marketing Management*, 3rd. edn (Boston, MA: PWS-Kent Publishing, 1990), p. 489-491. См. также статью Emily Thronton, "Revolution in Japanese Retailing", *Fortune* (7 February 1994), p. 143-147.

16. См. работы Philip Cateora, *International Marketing*, 7th edn (Homewood, IL: Irwin, 1990), p. 570-571. Mark L. Clifford and Nicole Harris, "Coke pours into Asia", *Business Week* (28 October 1996), p. 72-76; Dexter Roberts, "Blazing away at foreign brands", *Business Week* (12 May 1997), p. 58.
17. См. работы Jan B. Heide, "Interorganizational governance in marketing channels", *Journal of Marketing* (January 1994), p. 71-85; Nirmalya Kumar, "The power of trust in manufacturer-retailer relationships", *Harvard Business Review* (November-December 1996), p. 92-106; James A. Narus and James C. Anderson, "Rethinking distribution", *Harvard Business Review* (July-August 1996), p. 112-120;
18. Vincent Boland, "Anheuser-Busch seeks decision on Czech brewer", *Financial Times* (13 October 1994), p. 34; Leff Lovitt, "A Bud by any other name would taste bitter", *The European* (31 July - 6 August 1997), p. 28.
19. Michael Terry, "Drive for greater efficiency", *Financial Times* (3 September 1992), p. IV.
20. Tom Todd, "The new ground rules", *EuroBusiness* (May 1994), p. 43-44.
21. E.J. Gubbins and P. Hancox, "Cabotage and the single European market", *European Business Review* (1990), p. 2, 14.
22. "Rays of hope and prophesis of doom", *EuroBusiness* (May 1994), p. 46-47.
23. "Taking arms against a sea of troubles" and "British future, present problems", *EuroBusiness* (May 1994), p. 48-51, 56-59.
24. Phillip Hastings, "Efficiency and quality rule", *Financial Times* (3 September 1992), p. 1.
25. Anderson Consulting, "Managing logistics in the 1990s" in id., *Logistics Perspectives* (Cleveland, OH; Anderson Consulting, July 1990), p. 1-6.
26. Shlomo Maital, "The last frontier of cost reduction", *Across the Board*, 31,2 (February 1994), p. 51-52.
27. См. статьи D. Shipley, "What British distributors dislike about manufacturers", *Industrial Marketing Management*, 16 (1987), p. 153-162; Robert D. Buzzell and Gwen Ortmeyer, "Channel partnerships streamline distribution", *Sloan Management Review* (22 March 1995), p. 85.
28. Martin Christopher, "From logistics to competitive advantage", *Marketing Business* (August 1989), p. 20-21.
29. Общее обсуждение улучшения цепи распределения приведено в статье Marshall L. Fisher, "What is the right supply chain for your product?", *Harvard Business Review* (March-April 1997), p. 105-116.
30. См. работы Clive Branson, "Out-of-town shopping set to reach saturation", *The Economist* (24 February 1990), p. 81-82; John Thornhill, "Burton sells Harvey Nicholls and Angus Foster" and "Niche market success for Hong Kong businessman", *Financial Times* (16 August 1991), p. 1, 15; Laura Zinn, "Retailing: who will survive?", *Business Week* (26 November 1990), p. 134; Peggy Hollinger, "Harvey Nicholls suffer as sales growth slows", *Financial Times* (12 December 1997), p. 22.
31. "No frills please". *The Economist* (20 July 1991), p. 31-32; Alan Mitchell, "Serving up a logistical philosophy"

# مواقف للتحليل

## الشوكولا الأفضل من شركة «بييتا»

«بيتر أبل» مدير تنفيذي شاب للشركة، وينتمي إلى عائلتها، كان راضياً من تحسين عمل شركته بعد أن أصبح يديرها في عام ١٩٨٩. وكانت شركة «بييتا» قد أنتجت عام ١٩٢٣ الشوكولا البلجيكية من النوع الفاخر وباعتها من خلال شبكة من محالها الصغيرة. كانت لديها شهرة كبيرة في السوق والعديد من الزبائن المتعلقين بها. كانت الشركة المنتج الأكبر لشوكولا النوع الفاخر في البلاد، ولكن قبل أن يصبح بيتر مديراً لها، كانت الشركة في مأزق. وحسب رأيه فإن الشركة يجب أن تكون شبيهة بالشركات العائلية المتطورة مثل «كادبوري» و«فيرير» و«مارس».

وعندما أصبح رئيساً للشركة، بدأ يوسع من مجال عملها، وبمساعدة طريقة «الامتياز» ضاعف من حجم المبيعات بواسطة المحالّ غير الكبيرة، والتي كان فيها زوايا مخصصة لمنتجات شركته. وأعتقد أن هذه المحالّ لن تتنافس مع شبكته الخاصة، بما أن صاحب الامتياز المعطى لشركته كانوا من شركات الحلويات والتبغ) حيث تمت مشتريات عديدة، وأما في محالّ «بييتا» فقد كان الناس يدخلون لشراء الحلويات أو الشوكولا فقط. والقنوات الأخرى للتوزيع التي أصبح المدير الجديد يستخدمها كانت توريدات المنتجات إلى محالّ «ماركس أند سينسر» في بريطانيا، عن طريق الحجز بالبريد أو التصدير (الجدول ١). أحدثت «بييتا» عدة محالّ جديدة وأعادت بناء ٢٠٪ من القديمة. وكانت عملية التجديد بطيئة أكثر مما اعتقده «بيتر»، لكنه أدرك أن العديد من المحالّ كانت موجودة في أماكن غير مناسبة، وكانت ضيقة وملئية بالمنتجات. وفي المحالّ التي كانت موجودة في الأماكن الجيدة، كانت هناك طوابير عادية، لكن الأغلبية للأسف، لم تكن مفيدة لم تتمكن الشركة من الاستجابة لتغيرات قواعد بناء المحالّ ولا إلى التغيرات الديموغرافية. وكانت أغلبية محالّ الشركة موجودة في أماكن متفرقة من المدن الصناعية. ولم يكن في بال الشركة أن تخرج إلى الأسواق الخارجية.

إلا أن التشكيلة من المنتجات أصبحت أوسع اليوم. وسوق الشوكولا - سوق موسمية، وفي الصيف كانت تباع البوظة للمحافظة على الإيرادات. زد على ذلك بيعت في المحالّ بطاقات بريدية وهدايا من شركة «بييتا» كي يتمكن الزائر مرة واحدة أن يشتري أكبر عدد من البضائع. وخطط المدير الجديد كذلك لبيع منتجات الشوكولا المخصصة للمشتري العام.

الجدول ١: قنوات التوزيع (المبيعات بالطن)

| العام            | المحالة الخاصة | محالة KTN | ماركس وسبنسر | الحجز بالبريد | التصدير | عدد المحالة الخاصة |
|------------------|----------------|-----------|--------------|---------------|---------|--------------------|
| ١٩٨٩             | ٦,٠٤٩          | ١         | ٣            | ٣             | ٣       | ١٢٨                |
| ١٩٩٠             | ٧,٢٠٣          | ٩٢        | ٢٥٥          | ١٣٦           | ١١      | ١٣٠                |
| ١٩٩١             | ٨,٣٥١          | ٣٩٢       | ٦٦١          | ١٦٧           | ٢٤      | ١٣٠                |
| ١٩٩٢             | ٩,٩٣٣          | ١,٠٠٢     | ٦٣٦          | ١٧٢           | ١٤٩     | ١٣٢                |
| ١٩٩٣             | ١١,٨٤٥         | ١,٣٠٣     | ٤٦٢          | ٢٠٥           | ١٨٤     | ١٣٨                |
| ١٩٩٤             | ١٤,٧٥٣         | ١,٢٥٩     | ٨٦٨          | ٢٠٥           | ١٦٧     | ١٤٨                |
| الربح الإجمالي % | ٥٥             | ٤٥        | ٣٧           | ٣٥            | -       | -                  |
| الربح الصافي     | ٦              | ١٤        | ٧            | ٣             | ٦       | -                  |

الجدول ٢: المؤشرات العامة للشركة «ملايين الفرنكات البلجيكية»

| العام | المبيعات | الربح الإجمالي | الربح الصافي | الأشهر الخاصة | المدفوعات | نسب حسب التسليف |
|-------|----------|----------------|--------------|---------------|-----------|-----------------|
| ١٩٨٤  | ٢٢٦٢     | ١٢٨٥           | ٢٨٢          | ١٢١٨          | ٨٠٩       | ٤٠٩             |
| ١٩٨٥  | ٢٢٢٢     | ١٢١٥           | ٣٠٨          | ١٣٠٥          | ٨٨٥       | ٤٢٠             |
| ١٩٨٦  | ٢٧٨٣     | ١٥٦٨           | ٣٨٧          | ١٥٠٣          | ١٠٤٣      | ٤٦٠             |
| ١٩٨٧  | ٣٤٦١     | ١٩٦١           | ٦٣٦          | ١٨٩٦          | ١٢٤١      | ٦٥٥             |
| ١٩٨٨  | ٤٢٧٠     | ٢٤٠٥           | ٧٢٣          | ٢٣٧٣          | ١٤٨٨      | ٨٨٥             |
| ١٩٨٩  | ٥٦٥٣     | ٣٠٠٥           | ٧٧٩          | ٢٩٣١          | ١٧٣٥      | ١١٩٦            |
| ١٩٩٠  | ٧٠٩١     | ٤٠٦٦           | ٩٥١          | ٣٤٢٥          | ٢٠٠٢      | ١٤٢٣            |
| ١٩٩١  | ٨٨٢١     | ٤٦٩٦           | ٧٩٣          | ٤٢٢٨          | ٢٢١٧      | ٢٠١١            |

| نسب حسب التسليف | المدفوعات | الأسهم الخاصة | الربح الصافي | الربح الإجمالي | المبيعات | العام |
|-----------------|-----------|---------------|--------------|----------------|----------|-------|
| ٢٠٨٨            | ٢٦٦١      | ٤٧٤٩          | ٩٧٥          | ٥٨٠٣           | ١٠٨٨٧    | ١٩٩٢  |
| ٣٦٠٧            | ٢٥٩٤      | ٦٢٠١          | ١١٢٣         | ٦٨٩١           | ١٢٨٢٦    | ١٩٩٣  |
| ٤٤٠٢            | ٣١١٣      | ٧٥١٥          | ١٣٧٢         | ٩٠٦٤           | ١٥٥٥١    | ١٩٩٤  |

الجدول ٣: المؤشرات الاقتصادية للشركة

| العام | مبيعات التجزئة | KTN | النفقات الحالية | المدفوعات السلف % | المدفوعات % |
|-------|----------------|-----|-----------------|-------------------|-------------|
| ١٩٨٤  | ١٠٠            | ١٠٠ | ١٠٠             | ١١                | ١٣          |
| ١٩٨٥  | ١٠٨            | ١٥٧ | ١٠٩             | ٩                 | ١٢          |
| ١٩٨٦  | ١٣٣            | ١٢١ | ١١٧             | ١١                | ١٧          |
| ١٩٨٧  | ١٥١            | ١٣١ | ١٢٨             | ١٤                | ١٨          |
| ١٩٨٨  | ١٧٥            | ١٥٥ | ١٤٨             | ١٦                | ٢٣          |
| ١٩٨٩  | ٢٠٨            | ١٩١ | ١٨٤             | ١٧                | ٢٨          |
| ١٩٩٠  | ٢٣٨            | ٢٢٣ | ٢١٣             | ١٧                | ٢١          |
| ١٩٩١  | ٢٧١            | ٢٥٧ | ٢٥١             | ١٢                | ٢٠          |
| ١٩٩٢  | ٣١٠            | ٢٨٥ | ٢٧٤             | ١٣                | ٢٦          |
| ١٩٩٣  | ٣٤٥            | ٢٩٧ | ٣١١             | ١٦                | ٢٣          |
| ١٩٩٤  | ٣٨٩            | ٣٥١ | ٣٦٦             | ١٦                | ٢٥          |

ونتيجة لكل هذه الابتكارات الجديدة استطاع «بيتر» أن يعرض على مساهمي الشركة نتائج رائعة للعمل (الجدول ٢). وكان مستاءً قليلاً لأن بعض مساهمي الشركة لم يدعموه كما كانوا يفعلون سابقاً. وكان البعض منهم قلقاً من أن الشركة ستفقد شهرتها وسمعتها. والآخرون قلقوا بسبب عدم ضرورة إنتاج أنواع جديدة من الأسهم التي كان قد طلبها. وما أدهشه أن الإستراتيجية التي كانوا يدعمونها من سنتين وقدموا لها التمويل، تثير الشك لديهم الآن. وذكر المساهمون كيف سرت الأمور جيداً لدى الشركة على الرغم من البيئة الاقتصادية القاسية في السنوات الأخيرة (الجدول ٣). وأصبحت الشركة حرفية أكثر مما كان سابقاً.

## الأسئلة:

- ١- علقوا على إستراتيجية التوسع لدى «بيتر أبل» ونتائج عمل الشركة منذ استلامه لمنصبه كمدير لها؟
- ٢- برروا رغبة بيتر في توسيع الشركة أكبر.
- ٣- ما هي حدود توسيع التسويق في هذا المجال.
- ٤- كيف تضع إستراتيجية «بيتر» صورة الشركة تحت الخطر؟
- ٥- تابعوا تغيرات مؤشرات تعويض قيمة رأس المال والقيمة الاقتصادية الإضافية في السنوات العشر الأخيرة لعمل الشركة كيف يتم ذلك تعرفون هذا من المداخلة رقم ٣.
- ٦- علقوا على تغيرات مؤشرات الشركة وقارنوها مع تغيرات الأرباح والمبيعات وما هي الاستراتيجيات التي طبقها «أبل»؟