

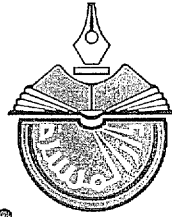
# Industrial Marketing

الأستاذ الدكتور  
محمود جاسم الصميدعي

# MARKETING







دار

المسيرة

للنشر والتوزيع والطباعة





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# التسويق الصناعي

## Industrial Marketing

رقم التصنيف : 658.8

المؤلف ومن هو في حكمه : محمود جاسم الصميدعي/ ردينة عثمان يوسف

عنوان الكتاب : التسويق الصناعي

رقم الإيداع : 2010/5/1390

الوصف : التسويق / الصناعات / إدارة المبيعات

بيانات النشر : عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع

تم إعداد بيانات الغمسة والتصنيف الأولى من قبل دائرة المكتبة الوطنية

حقوق الطبع محفوظة للناسر

جميع حقوق الملكية الأدبية والفنية محفوظة لدار المسيرة للنشر والتوزيع عمان - الأردن  
ويحظر طبع أو تصوير أو ترجمة أو إعادة تنضيد الكتاب كاملاً أو مجزاً أو تسجيله على اشرطة  
كاسيت أو إدخاله على الكمبيوتر أو برمجته على إسطوانات ضوئية إلا بموافقة الناسر خطياً

Copyright © All rights reserved

No part of this publication may be translated,  
reproduced, distributed in any form or by any means, or stored in a data  
base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher

الطبعة الأولى 2011م - 1432هـ



عنوان الدار

الرئيسي : عمان - العبدلي - مقابل البنك العربي هاتف : 6 5627049 فاكس : 6 5627059  
الفرع : عمان - ساحة المسجد الحسيني - سوق البتراء هاتف : 6 4640950 فاكس : 6 4617640  
صندوق بريد 7218 عمان - 11118 الأردن

E-mail: Info@massira.jo . Website: www.massira.jo

# التسويق الصناعي

## Industrial Marketing

الدكتورة  
ردينة عثمان يوسف

الأستاذ الدكتور  
محمود جاسم الصميدعي



المركز الإسلامي الثقافي  
مكتبة سماحة آية الله العظمى

الشيخ محمد باقر الصدر

الرقم 56792



## الفهرس

9.....	المقدمة
--------	---------

### الفصل الأول

#### طبيعة التسويق الصناعي

13.....	المقدمة
14.....	أولاً: أهمية التسويق الصناعي
16.....	ثانياً: مفهوم التسويق الصناعي
18.....	ثالثاً: الحاجة الى التوجه للتسويق
22.....	رابعاً: إدارة التسويق الصناعي
35.....	خامساً: الاختلاف بين التسويق الصناعي والتسويق للمستهلك
41.....	مراجع الفصل الأول

### الفصل الثاني

#### تجزئة السوق الصناعية

45.....	المقدمة
46.....	أولاً: السوق الصناعية
49.....	ثانياً: تجزئة السوق الصناعية: المفهوم، الأهمية والأهداف
54.....	ثالثاً: معايير تجزئة السوق الصناعية
62.....	رابعاً: نماذج تجزئة السوق الصناعية
68.....	خامساً: تجزئة سوق المستهلك
75.....	مراجع الفصل الثاني

## الفصل الثالث

### أنواع المنتجات الصناعية

79	المقدمة.....
80	أولاً: جدوى إنشاء المشروع الصناعي.....
81	ثانياً: العوامل الواجب توفرها لإنجاح المشروع الصناعي.....
83	ثالثاً: أنواع المنتجات الصناعية.....
91	رابعاً: خصائص السلع الصناعية.....
93	خامساً: الطلب على المنتجات الصناعية.....
97	مراجع الفصل الثالث.....

## الفصل الرابع

### سلوك المشتري الصناعي

101	المقدمة.....
102	أولاً: عمليات شراء المنتجات الصناعية.....
106	ثانياً: مراحل عملية الشراء للمنتجات الصناعية.....
111	ثالثاً: أدوار المشاركون في عملية الشراء الصناعي.....
113	رابعاً: حالات الشراء.....
120	خامساً: خصائص صفقات الشراء الناجحة.....
135	سادساً: نماذج سلوك المشتري الصناعي.....
145	مراجع الفصل الرابع.....

## الفصل الخامس

### المنتج الصناعي

151	المقدمة.....
152	أولاً: المنتج الصناعي: المفهوم والأبعاد.....
160	ثانياً: استراتيجيات خط المنتج الصناعي.....
163	ثالثاً: إدارة المنتجات الصناعية.....

165.....	رابعاً: دورة حياة المنتج الصناعي
174.....	خامساً: الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات الصناعية
180.....	سادساً: تصميم تطوير المنتجات الصناعية
186.....	سابعاً: مراحل تطوير المنتجات الصناعية
197.....	مراجع الفصل الخامس

## الفصل السادس

### تسعير المنتجات الصناعية

201.....	المقدمة
202.....	أولاً: مفهوم السعر وأبعاده
207.....	ثانياً: العوامل المؤثرة على تسعير المنتجات الصناعية
218.....	ثالثاً: أسس ومراحل عملية تحديد أسعار المنتجات الصناعية
226.....	رابعاً: إستراتيجية تسعير المنتجات الصناعية
234.....	خامساً: طرق تسعير المنتجات الصناعية
246.....	مراجع الفصل السادس

## الفصل السابع

### توزيع المنتجات الصناعية

251.....	المقدمة
252.....	أولاً: مدخل في التوزيع الصناعي
261.....	ثانياً: قنوات توزيع المنتجات الصناعية
273.....	ثالثاً: العوامل المؤثرة على تصميم إمداد قنوات المنتجات الصناعية
275.....	رابعاً: أنواع الوسطاء
277.....	مراجع الفصل السابع

## الفصل الثامن

### أنظمة الإمداد الصناعي

281.....	المقدمة
----------	---------

282	أولاً: التوزيع المادي
291	ثانياً: سلسلة التوريد (التجهيز)
294	ثالثاً: الإمدادات التسويقية
306	مراجع الفصل الثامن

## الفصل التاسع

### ترويج المنتجات الصناعية

309	المقدمة
310	أولاً: مفهوم الترويج وأبعاده
313	ثانياً: أهداف وأهمية الترويج للمنظمات الصناعية
314	ثالثاً: الاتصالات المتكاملة للمنظمات الصناعية
321	رابعاً: العوامل المؤثرة على المزيج الترويجي
322	خامساً: عناصر المزيج الترويجي للمنتجات الصناعية
324	سادساً: البيع الشخصي (الاتصال الشخصي)
331	سابعاً: إستراتيجية ترويج المنتجات الصناعية
336	مراجع الفصل التاسع

## الفصل العاشر

### نظم المعلومات التسويق الصناعي

339	المقدمة
339	أولاً: مفهوم وأهمية نظام معلومات التسويق الصناعي
345	ثانياً: مصادر الحصول على البيانات والمعلومات
352	ثالثاً: بحوث التسويق والاستخبارات التسويقية
359	رابعاً: تحليل المعلومات ودعم القرارات
361	خامساً: تقنيات التحليل التسويقي
365	سادساً: تكاليف نظام المعلومات
367	مراجع الفصل العاشر



## المقدمة

يحتل التسويق الصناعي في عالم اليوم أهمية استثنائية منها مساهمته في توفير ما تحتاجه متطلبات عمليات الإنتاج لمنظمات الأعمال المنتجة للمنتجات النهائية لسوق المستهلك الأخير واحتياجات المنظمات الصناعية الأخرى.

إن مفهوم الأعمال إلى الأعمال (Business - to - Business) هو من المفاهيم الحديثة ضمن علم التسويق وانه يشير إلى العلاقة بين منظمات الأعمال فيما بينها , وهذا يعني العمليات التبادلية بين منظمة تنتج مستلزمات ومتطلبات ومنظمة أخرى تستخدم تلك المستلزمات والمتطلبات من اجل إنتاج منتجات نهائية تقدم للسوق الاستهلاكية.

إن المنظمات الصناعية تهتم بعملية إمداد وتجهيز منظمات أخرى تقوم بإعادة تشكيل وإنتاج منتجات أخرى مختلفة بخصائصها ومنافعها عن المنتجات الصناعية الموردة.

إن التصدي لموضوع التسويق الصناعي يهدف إلى التعرف على أنشطة وآلية قيام المنظمات الصناعية لتحديد احتياجات السوق الصناعية من منتجات صناعية (تركيبات , مواد أولية , مواد تشغيل , سلع غير تامة أو تامة الصنع , استشارات صناعية.....الخ) ومن ثم وضع المستلزمات والأساليب الواجب إتباعها لإيصالها إلى المنظمات الإنتاجية التي تحتاجها لعملياتها الإنتاجية في مكان ووقت حصول الطلب عليها.

ان أنشطة التسويق الصناعي التي تقوم بها المنظمات الصناعية ليست بالسهولة التي يتصورها البعض بل هناك الكثير من التعقيدات التي تواجه تلك الأنشطة نظرا للتعامل مع منتجات صناعية متنوعة ومنظمات أعمال تختلف في أهدافها , إستراتيجيتها , بيئة أعمالها , الأمر الذي يترتب عليها أعباء إضافية لفهمها والتعامل معها بالشكل الذي يحقق متطلبات تلك المنظمات وكذلك أهداف المنظمة الصناعية.

ان هذه المنظمات تتعامل باتجاهين , الاتجاه الأول مع المنظمات الصناعية والتجارية والخدمية إما الاتجاه الثاني مع المستهلك النهائي مما يجعل عملياتها معقدة وعديدة.

هناك القليل من الباحثين والمختصين في التسويق تناولوا موضوع التسويق الصناعي قياسا بمواضيع تسويقية أخرى , الأمر الذي انعكس على قلة المؤلفات وخاصة العربية منها والتي تناول هذا الموضوع الحيوي والأساسي في نجاح منظمات الأعمال المنتجة.

إن القصور في أداء أنشطة التسويق الصناعي له انعكاسات كبيرة على الأسواق وتوفير المنتجات التي يرغب المستهلك الحصول عليها , وبنفس الوقت يؤدي الى توقف عمليات الإنتاج للمنظمات المنتجة للمنتجات الاستهلاكية النهائية مما ينعكس على احتياجات المستهلكين ويؤدي لخلق أزمة في سوق الاستهلاك.

إن هذا الكتاب يقع في عشر فصول حيث تناول الفصل الأول طبيعة التسويق الصناعي بينما يركز الفصل الثاني على تجزئة السوق الصناعية في حين ان الفصل الثالث يتناول أنواع المنتجات الصناعية أما الفصل الرابع فانه يركز على سلوك المشتري الصناعي بينما الفصل الخامس فقد تناول المنتج الصناعي: مفهومه وإبعاده واستراتيجياته. تضمن الفصل السادس تسعير المنتجات الصناعية بينما يركز الفصل السابع على توزيع المنتجات الصناعية في حين تناول الفصل الثامن على أنظمة الإمداد الصناعية أما الفصل التاسع فقد تضمن ترويج المنتجات الصناعية وأخيراً فإن الفصل العاشر تناول نظم المعلومات التسويقية للتسويق الصناعي.

أخيراً نتمنى من الله سبحانه وتعالى أن نكون قد وفقنا في تقديم هذا الكتاب والرسالة العلمية كما نرجو أن يلقي هذا الكتاب لدى القارئ الكريم والمختصين الرضا وحسن القبول وان لا يخلوا علينا بأي ملاحظة أو تصويب.

والله ولي التوفيق

المؤلفان

## طبيعة التسويق الصناعي

### The Nature of Industrial Marketing

#### المقدمة

أولاً: أهمية التسويق الصناعي

ثانياً: مفهوم التسويق الصناعي

ثالثاً: الحاجة إلى التوجه للتسويق

رابعاً: إدارة التسويق الصناعي

خامساً: الاختلاف بين التسويق الصناعي والتسويق للمستهلك

مراجع الفصل الأول



## الفصل الأول

### طبيعة التسويق الصناعي

### The Nature of Industrial Marketing

#### المقدمة Introduction

إن التسويق الصناعي لا يختلف اختلافاً جوهرياً عن التسويق الاستهلاكي، حيث أن الأسس الرئيسية لتسويق المنتجات إلى المستهلك النهائي قابلة للتطبيق على حدٍ سواء في تسويق المنتجات الصناعية، ولكن طبيعة السوق الصناعية مختلفة، كذلك القوى التي تؤثر على الطلب الصناعي، الأمر الذي يتطلب من مسؤولي تسويق المنتجات الصناعية من أن يكون لديهم رد فعل بشكل مختلف على التغيرات التي تواجه السوق الصناعية، كذلك فإنهم لابد أن يسوقوا منتجاتهم الصناعية بطرق متخصصة واستثنائية لتحقيق الأهداف والأرباح للمنظمة الصناعية، إن مسوقي السلع الصناعية يواجهون العديد من الحالات التسويقية التي لا تقع ضمن سوق المستهلك. إن السوق الصناعية تتصف بالتغيرات السريعة الأمر الذي يتطلب من القائمين على التسويق في المنظمات الصناعية الاستجابة السريعة والمميزة لتغيرات السوق، تطوير المنتجات، استخدام الطرق النوعية في جذب الزبائن للتعامل مع منظماتهم وإقامة علاقات طويلة معهم.

إن هذا الفصل باعتباره مدخلاً لفهم التسويق الصناعي وأبعاده المختلفة، لذلك فإنه سوف يتضمن ما يلي:

1. أهمية التسويق الصناعي.
2. مفهوم التسويق الصناعي.
3. الحاجة إلى التوجه للتسويق.

4. إدارة التسويق الصناعي.

5. الاختلافات ما بين التسويق الصناعي والتسويق للمستهلك.

### أولاً: أهمية التسويق الصناعي Industrial Marketing Important

إن المنظمات الصناعية أصبحت بحاجة ماسة إلى الأنشطة التسويقية وبشكل كبير ومهم خاصة بعد الثورة الصناعية وذلك بهدف:

1. الحصول على مستلزمات الإنتاج من مكائن وآلات، مواد أولية و سلع مساعدة، وخدمات، وغيرها.

2. اختيار مجهزين ذو كفاءة عالية ومن مصادر متنوعة وذلك لكي تضمن حصولها على السلع والخدمات بالجودة المطلوبة، والأسعار المناسبة، والوقت الملائم كي تضمن عملية تدفق التجهيز واستمرار عملية الإنتاج.

3. الحاجة إلى تصريف مخرجات العملية الإنتاجية (سلع وخدمات) وهذا يتطلب منها دراسة السوق لمعرفة حاجات الزبائن وتحديد طبيعة المنتجات والخصائص التي يبحث عنها الزبائن.

4. إن استخدام الأنشطة التسويقية من قبل المنظمات الصناعية أصبح من ضروريات وأساسيات عمل هذه المنظمات وذلك للأسباب التالية: ( Robert, and others, 1991, P1-5)<sup>(1)</sup>.

- إخفاق المنظمات الصناعية في إيجاد دليل جيد ومحفز لبحوث تطوير منتجات جديدة.

- عدم قدرة المنظمات الصناعية على استغلال وتطوير السوق للمنتجات الجديدة.

- ليس للمنظمات الصناعية القدرة على تحديد طرق ترويج للمنتجات الصناعية مقابل ارتفاع تكاليف الإعلان والبيع الشخصي.

- فشل الإبداع في التوزيع والتمكن من العمل على مستوى السوق الدولية ومقابلة المنافسة بشكل نوعي وجديد بدلاً من الطرق التقليدية للعمل.

- عدم قابلية المنظمات الصناعية على تعديل تقنية وصنع المنتج أو موقعه في السوق.

- جعل مدرء الإنتاج والمستويات العليا في الإدارة للاقتراب من المشاكل التي تواجههم بنفس الطرق القديمة، لعدم رغبتهم باعتماد الوسائل والطرق التقنية الحديثة على تلك المشاكل.

على ضوء ذلك فإن المنظمات الصناعية احتاجت إلى الكفاءة التسويقية لتصحيح الحالات السابقة والتخلص من التجارب السابقة.

إن مهارات النجاح في تسويق المنتجات الصناعية تكون من خلال الاهتمام بتخطيط السوق، تحليل السوق، توقع المبيعات، بحوث السوق، تخطيط المنتجات، تطوير المنتجات الجديدة، إدارة المنتج، إستراتيجية التسعير، إدارة البيع، الكفاءة في التوزيع والترويج، تحليل سلوك الشراء، تمويل تقنيات البيع، توزيع الخدمات، تحليل المبيعات، نظام الإمداد التسويقي...

يشير (David j. Licheutul) أستاذ التسويق في جامعة (Zicklin)، بأن التسويق الصناعي والتوجه نحو الاهتمام بتسويق المنتجات الصناعية حصل منذ منتصف القرن التاسع عشر (Morris and others, 2001, P 21)<sup>(2)</sup>، في حين يشير كل من (Dwyer and others, 2006, P 170)<sup>(3)</sup> إلى أن التركيز ولسنوات عديدة على التسويق للمستهلك ولكن الاتجاه بدأ يتوجه نحو التسويق الصناعي في منتصف السبعينيات من القرن الماضي، حيث بدأ الاهتمام بالمجهزين للسلع والخدمات التي تقدم إلى المنظمات الصناعية.

إن الاهتمام والنمو والتغير الكبير في أسس التسويق الصناعي ومبادئه كان نتيجة للعوامل التالية:

1. الثورة التقنية: التي أدت إلى التغير السريع في التقنيات والأساليب.
2. تطوير المنتجات وتقديم منتجات جديدة.
3. الثورة التجارية: التي دفعت المنظمات للسعي نحو البقاء والصمود أمام المنافسة، وكذلك التكيف مع عوامل البيئة المحيطة وظهور الحاجة إلى الإبداع والابتكار في الوسائل والتقنيات الخاصة بالتسويق.

4. اختراق الأسواق عن طريق دخول قطاعات لم يسبق التعامل معها وتلبية حاجات السوق المتغيرة.
  5. خلق عمليات بيع وتوزيع بتقنيات وطرق جديدة.
  6. تقديم خدمات جيدة للزبائن.
  7. إعادة هيكلة المنظمة: وذلك من خلال الابتعاد عن النظرة التقليدية للأنشطة والفعاليات التي تتعلق بالمنتجات الصناعية والاتجاه نحو إعادة تنظيمها بشكل يتناسب مع متطلبات التسويق للمنتجات الصناعية، وكذلك الاتجاه نحو إقامة التحالفات اللازمة التي تساعد على ديمومة الإنتاج وتسويق المنتجات الصناعية.
- يشير (Mike, 2006, P 1-5)<sup>(4)</sup> إلى أن الاهتمام بالتسويق الصناعي كان نتيجة لأسباب متعددة، هي:

1. إن التسويق الصناعي يزد من احتمال تقديم المنتجات الجديدة.
2. يساعد التسويق الصناعي على خلق قنوات توزيع جديدة.
3. تقديم خدمات متخصصة.
4. يساعد التسويق الصناعي على هيكلة المنظمة.
5. ضرورة الانتباه إلى التكاليف والأسعار والأرباح.
6. تعليم وتدريب العاملين.
7. تطوير الخطط من خلال بحوث المنتج وبحوث التسويق.

## ثانياً: مفهوم التسويق الصناعي Marketing Industrial Concept

التسويق الصناعي ويطلق عليه أيضاً (Businesses to Businesses) اختصاراً (B-2-B) والذي يمثل جميع الفعاليات التي تهدف إلى تسويق السلع والخدمات إلى منظمات الأعمال لاستخدامها في صناعة منتجاتها أو تقديم خدماتها (Done, 2009, P 1-4)<sup>(5)</sup>.

إن تسويق السلع والخدمات إلى المنظمات (الشركات) الإنتاجية بهدف إنتاج سلع وخدمات أخرى. ويتميز التسويق الصناعي بما يلي:

<sup>(6)</sup>(www.wikipedia.org, BNet Businesses Dictionary, 2009, P 1)



1. قاعدة زبائن أقل من تسويق السلع الاستهلاكية وقيمة عالية.
2. صفقة مشتريات كبيرة.
3. تركيبات وتقنيات متعددة.
4. مشتركون محترفون.

يعرف (Robert and others, 1998, P 6)<sup>(1)</sup> التسويق الصناعي على أنه كافة النشاطات التي تشترك في تسويق المنتجات والخدمات إلى المنظمات، وهذه المنتجات والخدمات تستعمل في إنتاج السلع الاستهلاكية والسلع الصناعية وتسهل عملية المشاريع.

في حين يشير (Kotler, 2004, P 4)<sup>(7)</sup> إلى أن تعريف التسويق على أنه يمثل نشاط إنساني موجه نحو إرضاء حاجات ورغبات المنظمة من خلال عملية التبادل، وأن التسويق الصناعي يتضمن نفس هذا المفهوم من خلال توفير السلع والخدمات التي تلي حاجات الزبائن من خلال عملية شراء السلع الإنتاجية المناسبة لإنتاج السلع المطلوبة وبالمواصفات المحددة، وإيجاد الأسواق لتصريفها، وتحقيق النمو والبقاء للمنظمة من خلال عملية التبادل السلعي والمحافظة على البيئة والمجتمع.

في حين يعرف (Dave. J, 2008, P 1-5)<sup>(8)</sup> التسويق الصناعي بأنه يمثل نشاط مجموعة من المؤسسات والعمليات خاصة لخلق الاتصال وتسليم وتبادل العروض التي لها قيمة للزبون والشركات والمجتمع بشكل عام.

إن مفهوم التسويق الصناعي لا يختلف من الجوهر والأنشطة عن مفهوم التسويق بشكل عام، إلا أن الاختلاف في طبيعة السلع والخدمات التي تسوق وطبيعة الزبائن (منظمات إنتاجية، مجهزين، زبائن). إن المنظمات الإنتاجية بحاجة لسلع تدخل في إنتاج سلع أخرى أو تساهم وتساعد في إنتاجها، لذلك فإن هذه المنظمات بحاجة لمجهزين يزودونها بتلك السلع والخدمات التي تدخل في إنتاج أو صناعة تلك السلع وتساهم في إنتاجها مما ينعكس على تسهيل العملية الإنتاجية لهذه السلع والتي تسمى بالسلع الصناعية، التي تأخذ هذه التسمية استناداً لطبيعة الاستخدام، حيث إن المجهزين هم الذين يقوم بتزويد المنظمة الصناعية بهذه السلع بشكل كفؤ ومستمر بالشكل الذي

يساهم في استمرار العملية الإنتاجية، وكسب الزبائن الذين يشترون مخرجات هذه المنظمات، وإتمام صفقات الشراء والبيع كبيرة.

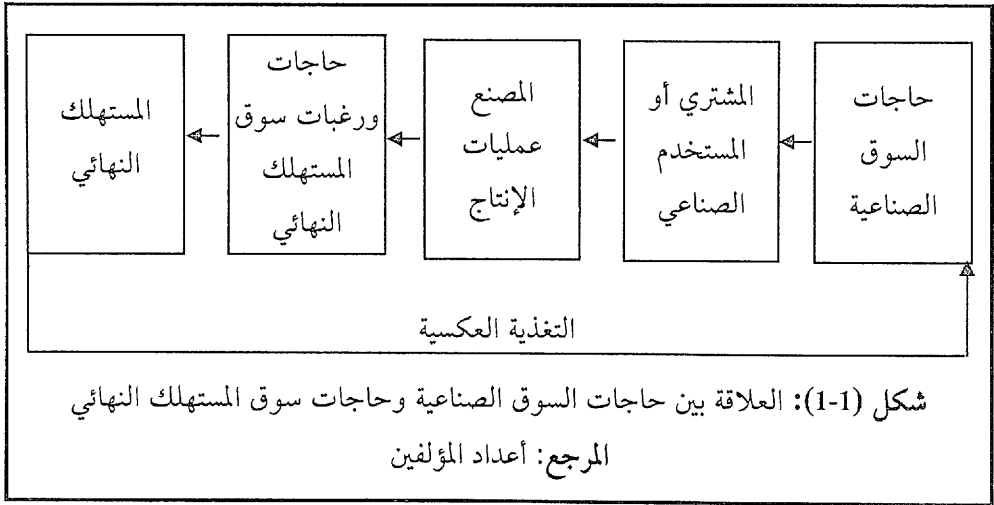
إن مفهوم التسويق الصناعي يمكن التعبير عنه على أنه "يمثل مجموعة الأنشطة التي تبدأ قبل عملية الإنتاج من خلال دراسة السوق والتعرف على حاجات السوق، دراسة الجدوى وتقدير الأرباح، تحديد خصائص المنتج النهائي التي لا بد أن تتلاءم مع حاجات ورغبات الزبائن والمجتمع، ومن ثم يتم تهيئة المواد الأولية، شراء التركيبات ونصبها وتشغيلها، إجراء التسهيلات اللازمة والمناسبة، ومن ثم تسليمها للزبائن ومعرفة ردود أفعالهم تجاه تلك المخرجات". إذن التسويق الصناعي "يمثل مجموعة الأنشطة التي تبدأ قبل عملية الإنتاج وأثنائها وفيما بعدها لتلبية حاجات السوق من منتجات صناعية".

إن التسويق الصناعي لعب دور كبير ولأكثر من 40 سنة في تقديم منتجات، وبناء علاقة مع الزبائن. التسويق الصناعي يقدم منتجات عالية الجودة إلى الأسواق وخدمات كفوءة تضمن اختراق الأسواق والبناء والنمو وتحقيق الأهداف (www.industrial Marketing.com,2009)<sup>(9)</sup>.

### ثالثاً: الحاجة إلى التوجه للتسويق Need for Marketing Orientation

#### أ. أهمية التوجه للتسويق للمنظمات الصناعية

إن التوجه نحو التسويق يجب أن يكون في جوهر عمل المنظمات الصناعية والتي تقدم منتجاتها للسوق وعلى الأخص في بيئة تشد فيها المنافسة، وكذلك يعمل مقدمي السلع والخدمات جمع معلومات بيانات نوعية ومباشرة عن المشتري أو المستخدم والذين يتأثر نشاطهم بالمستهلك النهائي وحاجاته ورغباته من السلع والخدمات. إن ما يقدم المصنع من سلع وخدمات يرتبط بمستوى المنافسة، والمشتري والمستهلك الذي لديه الرغبة في شراء ما ينتجه المصنع، بمعنى آخر فإن المدخل الناجح للبيع يعتمد على دراسة وقياس السوق المحتمل لتحديد ما هي المنتجات التي تلي حاجات المشتري الصناعي وصولاً لحاجات المستهلك النهائي. والشكل التالي يوضح ذلك.



وفقاً للشكل أعلاه فإن المنتجون الصناعيون يحتاجوا أولاً لمعرفة حاجات السوق الصناعية (المشترون أو المستخدمون الصناعيين، تجار أو موزعون صناعيون) من السلع والخدمات وذلك لتقديم منتجات مقبولة من قبل المستهلك النهائي وفقاً لما يحتاج ويرغب. لذلك على إدارة التسويق الصناعي أن تدرس الطلب وفقاً لطبيعة الأسواق والاختلافات فيما بينها.

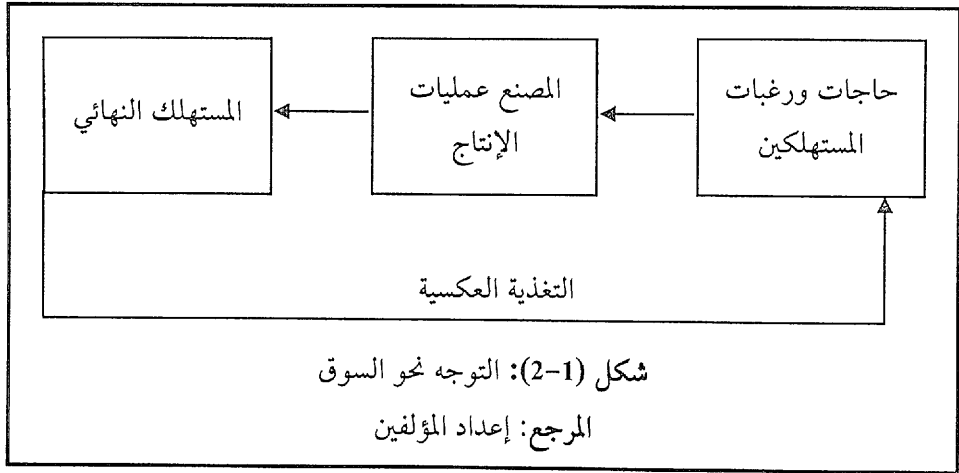
إن التوجه نحو التسويق يعني اعتماد المفهوم التسويقي الحديث نهجاً استراتيجياً للمنظمات الصناعية، بهذا الصدد يشير (Ghosh, 2007, P 5-6)<sup>(10)</sup> بأن التوجه للتسويق ينبغي أن يكون المنهج الأساسي لأي منظمة صناعية والتي تعمل لتسويق منتجاتها وخاصة في بيئة احتكار القلة والتي تشدد فيها المنافسة بشكل كبير، على أن يكون هذا التوجه مستند على بيانات دقيقة ومحددة عن المشتري الصناعي والذي بدوره سوف يتأثر به بالزبائن ومن الناحية النظرية التوجه نحو الإنتاج، والتركيز على تقديم المنتجات فقط سوف لا يمكن المنظمة من الاستمرار في أنشطتها على المدى البعيد. إن اعتماد المنظمات الإنتاجية على عملية إنتاج منتج وبيعه وعلى مستوى المنافسة في السوق، فإن هذا الاتجاه يعتبر من التدابير المؤقتة ولا تستطيع المنظمة الاستمرار دون الاعتماد على دراسة حاجات ورغبات المستهلكين والتعرف على طبيعة الوسطاء من تجار الجملة وتجار تجزئة وغيرهم اللذين تتعامل معهم والتعرف

على مدى قبولهم ورضائهم على المنتجات والخدمات المقدمة. لذلك تعتبر إدارة التسويق الصناعي من الإدارات الفريدة من نوعها والتي تتبع نهجاً مختلفاً يتناسب وطبيعة المرحلة التي تعمل بها تحت إطار مفهوم التوجه للتسويق.

إن التوجه نحو التسويق يعني التوجه نحو السوق، وإن هذا التوجه يعني التركيز على المستهلكين الحاليين والمحتملين من دراسة حاجاتهم ورغباتهم وصنع القرارات التسويقية الإستراتيجية لتلبية هذه الحاجات والرغبات. لذلك فإن كافة قرارات المنظمة الإستراتيجية تتمحور حول خلق قيمة للزبون بشكل منظم. إن مثل هذا الأمر يتطلب من المنظمة الصناعية دراسة السوق للتعرف على مؤثرات الطلب وخصائصه وكذلك متابعة التغيرات التي تحدث به ومحاولة التكيف معها. في ظل هذه الدراسة فإنه يمكن إن يتحدد فيما إذا كانت الأعمال منظمة وصحيحة ومنسقة ومتكاملة فإنها سوف تخلق ميزة تنافسية مستمرة للمنظمة. إن التوجه بالتسويق (نحو السوق) يعني دراسة ردود فعل الزبائن والتعرف على مستوى الرضا وتحديد المنتجات التي تحقق هذا الرضا، وإن التفاعل مع الزبون والاستجابة له يحقق عائدات مستمرة للمنظمة الصناعية (Robert and others, 2006, P 242-243)<sup>(11)</sup>.

#### ب. التسويق الصناعي والمفهوم التسويقي الحديث

يتصدى المفهوم التسويقي الحديث للمهمة الأساسية للمنظمة في التعرف على حاجات ورغبات السوق ومساعدة المنظمة على التكيف مع عوامل البيئة من خلال تحديد طبيعة المنتجات والخصائص التي يجب أن تتوفر فيها من خلال تطوير المنتجات كي تصبح ملبية لهذه الحاجات والرغبات، وتمكن المنظمة من الصمود بوجه المنافسة في مختلف الأسواق. إن مفهوم التسويق قابل للتطبيق في سوق المستهلك النهائي وسوق المشتري الصناعي، ولكن هناك اختلاف في طبيعة الأنشطة التسويقية في كلا السوقين. إن مفهوم التسويق يمثل الانطلاق نحو السوق (التوجه نحو السوق) في الوقت الحاضر، ومن ثم المصنع وإلى المستهلك ومتابعة المعلومات المرتدة وردود فعل المستهلكين مع الأخذ بنظر الاعتبار مصلحة المجتمع والبيئة. والشكل التالي يوضح ذلك.



إن مفهوم التسويق في الوقت الحاضر يركز على:

1. خلق قيمة للزبون بالسلع والخدمات التي تحدد استناداً لحاجات السوق وأهداف المنظمة.
2. نشاطات المنظمة، يجب أن تبدأ من خلال دراسة السوق وتحديد الحاجات والرغبات.
3. تحديد اتجاهات السوق ومتابعة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة.
4. مهمة التسويق تعتمد على حاجات ورغبات الزبائن وليس تقديم منتجات فقط، لأن هذه المنتجات قد تكون غير ملبية لما يريده الزبون الأمر الذي يهدد مركز المنظمة.

كما أشرنا سابقاً فإن مفهوم التسويق الصناعي لا يختلف من ناحية الجوهر عن مفهوم التسويق، وإنما الاختلاف بالتطبيق والأنشطة والأهداف. إن مفهوم التسويق الصناعي يتضمن أكثر من تسهيل عملية التبادل مع الزبائن، وإنما يعتمد على الشراكة ما بين المشتري والبائع بغرض إنجاز أهداف الاثنين معاً. إن التوجه الحقيقي للتسويق الصناعي يستند على شراء المنتجات التي تدخل وتساهم في تقديم المنتجات التي سيتم شراءها من قبل الزبائن، وإن هذا يتطلب من العاملين في المنظمات الصناعية متابعة

التطور التقني وتطوير المنتجات لمواكبة التطور الحاصل في البيئة الخارجية وتلبية حاجات الزبائن والصمود في السوق والنمو والبقاء، وهذا يتطلب من المنظمات الصناعية تقدير الطلب المحتمل وتحليله ليس في السوق الصناعية فقط بل يشمل سوق المستهلك النهائي، وكذلك تحديد العوامل التي تؤثر على هذا الطلب في السوقين. وهذا يعني أن التسويق الصناعي لا يعالج فقط مؤشرات الطلب في السوق الصناعية بل يذهب بعيداً إلى سوق المستهلك النهائي إذا ما أراد النجاح في تحقيق أهدافه العامة والتسويقية على حدٍ سواء.

إن التسويق الموجه والسوق الموجهة بالزبون يساعد على تحقيق الاتصال بالزبون ويحقق له الرضا اللاحق، وهذا يضمن للمنظمة عائدات وبنفس الوقت يحقق لها الأهداف ورضا العاملين فيها. (Hightowev, 2002, P 697-707)<sup>(12)</sup>.

#### رابعاً: إدارة التسويق الصناعي Industrial Marketing Management

لا تختلف إدارة التسويق الصناعي عن أي إدارة أخرى إلا بالجوانب التطبيقية المتعلقة بطبيعة الأنشطة التي تزاوئها، وخصوصية المهام التي تضطلع بها، ولذلك فإن إدارة التسويق الصناعي هي تلك الإدارة التي تتولى القيام بالأنشطة الإدارية التي تهدف لتنفيذ المهام المتعلقة بالتسويق الصناعي والإشراف عليها وصولاً لتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها بكفاءة وفعالية عاليين. إن إدارة التسويق الصناعي تتضمن كافة السياسات والإجراءات والتعليمات التي تضمن التقيد الصحيح لكافة الأنشطة المختلفة التي تهدف لتحقيق أهداف إدارة التسويق الصناعي والمنظمة على حدٍ سواء.

#### أ. أبعاد العملية الإدارية للتسويق الصناعي

إن كل عملية إدارية، ومنها العملية الإدارية للتسويق الصناعي، لابد أن تتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية (الصميدعي، الساعد، 2007، ص 38)<sup>(13)</sup> وهي:

1. تخطيط الأنشطة والبرامج.
2. التنفيذ.
3. الرقابة.

إن هذه الأبعاد الثلاث توضح المحتوى الأساسي والتطبيقي لإدارة التسويق الصناعي، في نفس الوقت فإنها تتطلب حتماً تنظيمًا وتنسيقًا وتوجيهًا للجهود المختلفة داخل الإدارة وصولاً إلى الأهداف المنشودة (الصميدعي، 2008، ص 135)<sup>(14)</sup>.

على ضوء ما تقدم فإنه يمكن أن نحدد الإطار العام والمحتوى الذي يمكن أن تكون عليه إدارة التسويق الصناعي:

1. **تخطيط الأنشطة والبرامج:** إن تخطيط الأنشطة والبرامج للتسويق الصناعي يتضمن تحديد الأهداف، صياغة الإستراتيجية، تحديد السياسات، وضع البرامج ومن ثم الإجراءات وفقاً لـ:

- الإمكانيات المادية والبشرية للمنظمة الصناعية.
- طبيعة المنتجات الصناعية التي تتعامل بها.
- الطاقات الإنتاجية وخطوط الإنتاج وتنوعها.
- الاستراتيجيات العامة للمنظمة وإستراتيجية التسويق الصناعي.
- طبيعة السوق أو الأسواق الصناعية والاستهلاكية التي تعمل بها.
- الاختيار المناسب للسياسات، والإجراءات، والبرامج الملائمة والتي تحقق أفضل طريق للوصول للأهداف الخاصة بإدارة التسويق الصناعي والمنظمة.
- ظروف البيئة الخارجية والمتعلقة بالأسواق، والمنافسة، والزبائن، والظروف الاقتصادية السائدة، والموردون....
- المؤشرات العامة على طلب المنتجات الصناعية وكذلك المنتجات الاستهلاكية.

2. **التنفيذ:** التنفيذ لا يقل أهمية عن التخطيط، والسبب لأنه ينقل ما خطط على واقع التطبيق العملي، فالتنفيذ إذا توفرت له المستلزمات المطلوبة من وسائل مادية وبشرية فإنه يحقق أهداف التخطيط، أما إذا لم يحسن أدائه فإنه حتماً لا يمكن أن يحقق أهداف التخطيط.

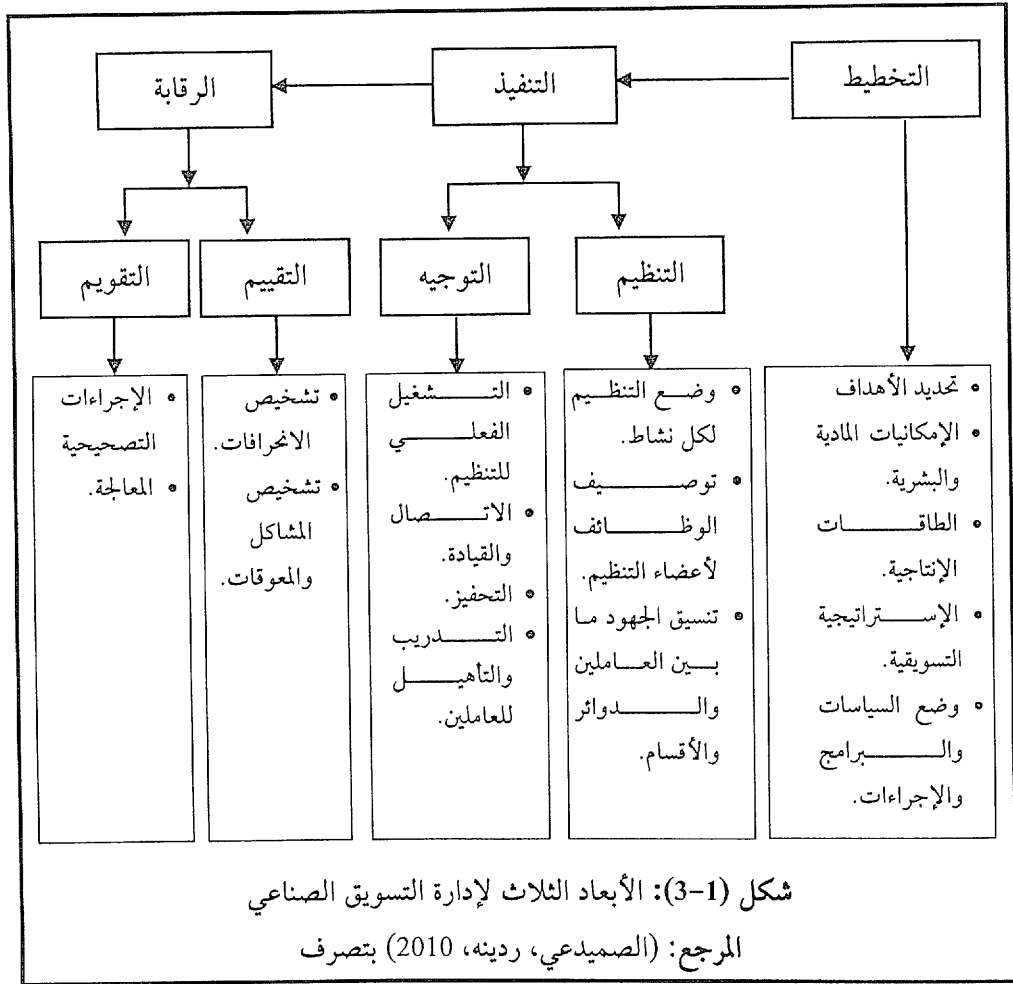
إن التنفيذ يتضمن كافة الوسائل المادية والبشرية الممكنة والمتاحة لنقل التخطيط للواقع العملي، وهذا لا يتم إلا من خلال ما يلي:

- وضع التنظيم اللازم لكل إدارة أو قسم ضمن المنظمة الصناعية بالشكل الذي يتناسب مع حجم وطبيعة الأنشطة المطلوب تنفيذها.
- تنسيق الجهود بين الإدارات أو الأقسام داخل المنظمة الصناعية من أجل منع التداخل والازدواجية وتحديد المسؤولية بشكل واضح وسليم لا يقبل الشك.
- تهيئة العاملين والكوادر اللازمة لتنفيذ المهام الموكلة لهم.
- تهيئة كافة المستلزمات المادية اللازمة والداعمة للتنفيذ.
- توجيه العاملين لتنفيذ المهام المكلفين بها وفقاً للوظيفة المكلف والمحددة في الهيكل التنظيمي.

3. الرقابة: الرقابة بمفهومها البسيط تعني متابعة التنفيذ ومعرفة ما مدى سيره بالاتجاه الصحيح والمخطط له، ولتشخيص المشاكل والانحرافات ومحاولة تصحيحها وتقويمها بالشكل الذي يضمن الاستمرار بما هو مخطط له. لذلك فإن الرقابة تشمل:

- تقييم أداء العاملين ومعرفة نقاط القوة والضعف التي تواجه عملية التنفيذ وتشخيصها بشكل صحيح وسليم.
- التقويم، وتشمل عملية التصحيح من خلال المعالجات للمشاكل والانحرافات والأخطاء والصعوبات التي تقف عائقاً أمام التنفيذ الصحيح والسليم.
- والشكل التالي يوضح الأبعاد الثلاث لإدارة التسويق الصناعي.





#### ب. أهمية إدارة التسويق الصناعي

إن من مؤشرات النجاح لأي منظمة هي قدرتها على إدارة أنشطتها بكل فعالية ونجاح، إن أنشطة التسويق الصناعي المتعددة تتطلب إدارة واعية وقادرة على إدارة أنشطتها بكل كفاءة وفاعلية من خلال استغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة على أفضل استغلال. إن القرارات المتعلقة بإدارة التسويق الصناعي ذات أهمية بالغة وتأثير متعدد الأبعاد وخاصة بما يتعلق بالتنوع في تقديم السلع والخدمات الصناعية، التكاليف، الأسعار، المبيعات، المنافسة، المشتريين الصناعيين، بالإضافة للمستهلك النهائي، الأسواق ومؤشرات الطلب فيها، بناء علاقات مع الزبون مرجح وإدارتها

على المدى البعيد... إلخ. (Blueroud, 2007, P 83)<sup>(15)</sup>، (الصميدعي، ردينه، 2010)<sup>(16)</sup>.

1. تحديد المهام والواجبات الوظيفية لكل وحدات العمل وكذلك منحهم السلطات اللازمة لتنفيذها.
2. تحديد الأهداف لإدارة التسويق الصناعي ولكل وحدات العمل التابعة لها.
3. تحديد المستوى التنظيمي (تحديد الوظائف ضمن الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق الصناعي) وكذلك التنسيق الأنشطة كافة ووحدات العمل بهدف منع التداخل والازدواجية بين وظائف كل وحدة والعاملين فيها.
4. تحديد أنواع المنتجات الصناعية الواجب إنتاجها ضمن المواصفات القياسية (المعيارية) المطلوبة في الأسواق، وكذلك نوعية الخدمات والخدمات الإضافية الواجب تقديمها لخلق صورة إيجابية عن المنظمة وصولاً لتحقيق الرضا والولاء لدى الزبائن ولا استمرار التعامل مع المنظمة بمنتجاتها الصناعية.
5. تحديد الوسائل اللازمة لزيادة المبيعات وتنمية الحصة السوقية والمحافظة عليها.
6. وضع السياسات الخاصة بالأسعار، والترويج، والتوزيع للمنتجات الصناعية.
7. تحديد السياسات البيعية، والتي تتضمن شروط البيع، والخصومات، والسماحات، والتسليم، والضمان وفقاً لطبيعة المنتج الصناعي والزبائن.
8. تحديد نطاق الإشراف والرقابة لعمل الوحدات التابعة لإدارة التسويق الصناعي.
9. وضع السياسات اللازمة لبناء علاقات مع الزبون طويلة الأمد واستثمار تلك العلاقة لصالح المنظمة والزبون على حدٍ سواء.
10. وضع الأسس والسياسات الخاصة بتقليل المخاطر والتي تواجه عمل وحدات التسويق الصناعي.
11. تنسيق عمل إدارة التسويق الصناعي مع الإدارات الأخرى، كإدارة الإنتاج، الإدارة المالية، إدارة الموارد البشرية، وإدارة البحث والتطوير.

### ج. خطوات إدارة التسويق الصناعي

إن عمل إدارة التسويق الصناعي يمر بعدة خطوات وحسب المستوى التنظيمي ضمن الهيكل التنظيمي لإدارة المنظمة. إن إدارة التسويق الصناعي (IMM) تعتبر من الإدارات الوسطى في الهيكل التنظيمي للمنظمة الصناعية، لذلك فهي تضطلع بمهام محددة وفقاً لموقعها ضمن هذا الهيكل.

إن الخطوات التي تتبعها إدارة التسويق الصناعي هي خطوات متعاقبة ومتسلسلة، وهي امتداد لما هو محدد في الإدارة العليا للمنظمة. وبهذا الصدد حدد (Ghosh, 2007, P 9-11)<sup>(10)</sup> خطوات الإدارة بعدة خطوات هي:

1. تحديد الأهداف العامة (بناءً على التحليل الاستراتيجي).

2. الأهداف الخاصة بالإدارة الوسطى.

3. التعرف على المعوقات والمشاكل.

4. تحديد جميع البدائل الممكنة من أجل حل المشاكل.

5. تحليل التكاليف والمنافع (CB).

6. اتخاذ القرار.

7. وضع خطة التنفيذ.

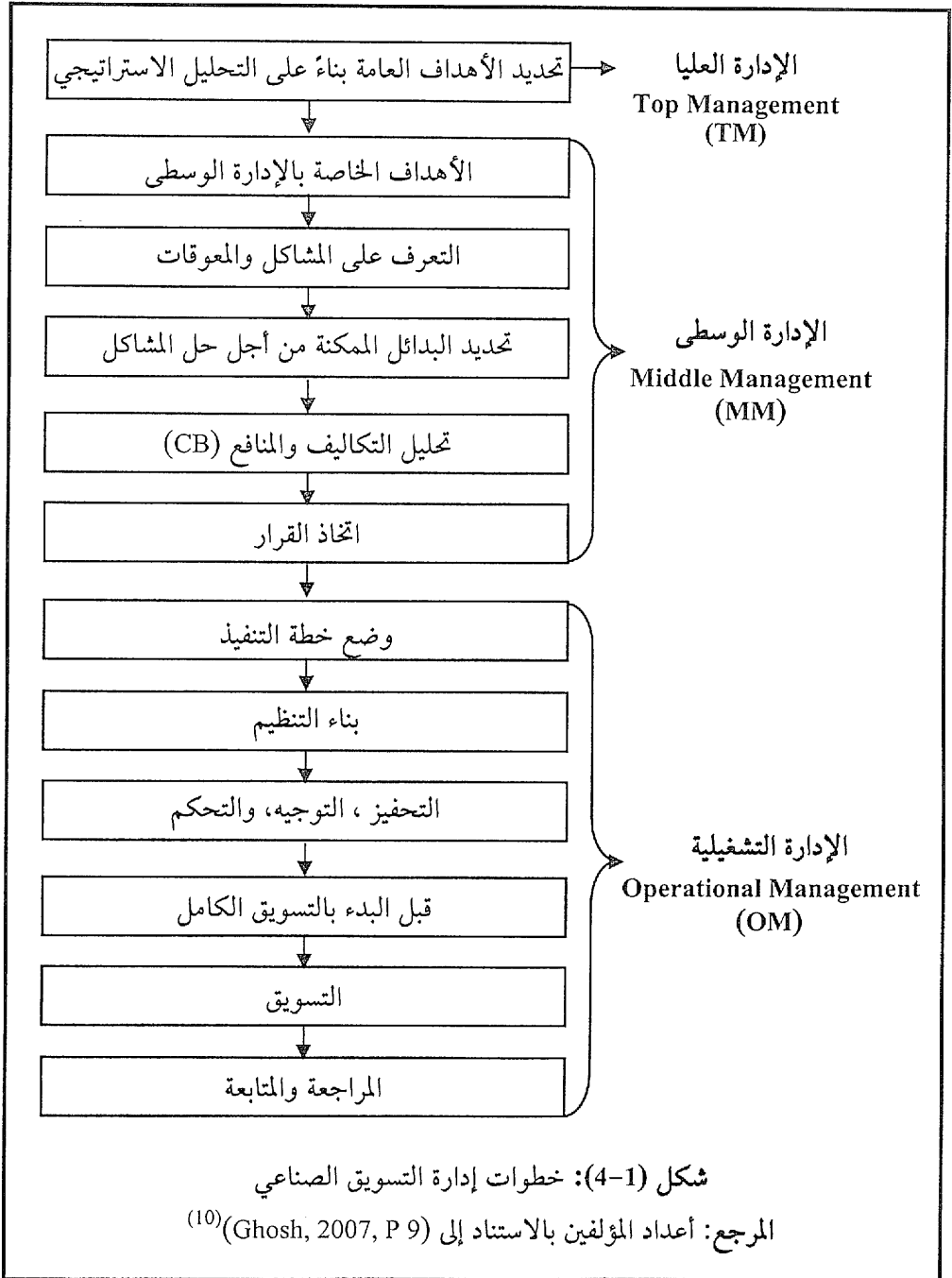
8. بناء التنظيم.

9. التحفيز، التوجيه، التحكم.

10. قبل البدء بالتسويق الكامل.

11. التسويق.

12. المراقبة والمتابعة.



فيما يلي إيجاز كل خطوة:

1. تحديد الأهداف العامة بناءً على التحليل الاستراتيجي: كما هو معروف بالفكر الاستراتيجي فإن تحديد الأهداف العامة للمنظمة هي من مسؤولية الإدارة العليا فيها، وإن هذا التحديد يتم وفقاً لرسالة أو مهمة المنظمة، فمثلاً مهمة المنظمة الصناعية إنتاج المنتجات الصناعية لإمداد السوق الصناعية بها فإن مثل هذه المهمة هي التي تحدد ما هي الأهداف العامة الواجب الوصول إليها..

إن تحديد الأهداف العامة يعتمد على التحليل الاستراتيجي وخاصة تحليل (Swot) والذي يتضمن:

- تحديد نقاط القوة والضعف (الإمكانات المتاحة، الخبرات المتوفرة، التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، القدرات الإنتاجية المتاحة...).

- تحديد الفرص والتهديدات: أي تحديد الفرص المتاحة في الأسواق وهل يمكن استغلالها، وهل ضمن أهداف وإمكانية المنظمة الصناعية... أما التهديدات فتشمل الظروف المؤثرة على الطلب، طبيعة المنافسة الحالية والمستقبلية، الزبائن والضغوط البيئية الأخرى المؤثرة على عمل المنظمة الصناعية.

إن الأهداف العامة التي يتم تحديدها ضمن هذا المستوى من الإدارة تتصف بكونها أهداف طويلة الأجل (عشرة سنوات فما فوق)، ويتم وضعها اعتماداً على التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وهي الأسلوب السائد في التخطيط في الوقت الحاضر.

2. الأهداف الخاصة بالإدارة الوسطى (إدارة التسويق الصناعي): تتولى إدارة التسويق الصناعي باعتبارها إحدى الإدارات الوسطى في المنظمة عملية التخطيط لأنشطتها وتحديد الأهداف الواجب تحقيقها لهذه الإدارة. يتصف التخطيط في هذا المستوى التنظيمي بكونه تخطيطاً متوسط أو قصير المدى (أقل من ثلاثة سنوات)، ويتضمن تفاصيل محددة للغاية يتم استخدامها كمعايير لقياس أداء السوق التي يمكن رصدها ومتابعتها دورياً (Ghosh, 2007, P 10-11)<sup>(10)</sup>، مع ذلك فإن دورة التخطيط للمصنع والمعدات الرأسمالية تقسم بكونها أطول بكثير مما هو للتخطيط لحاجات

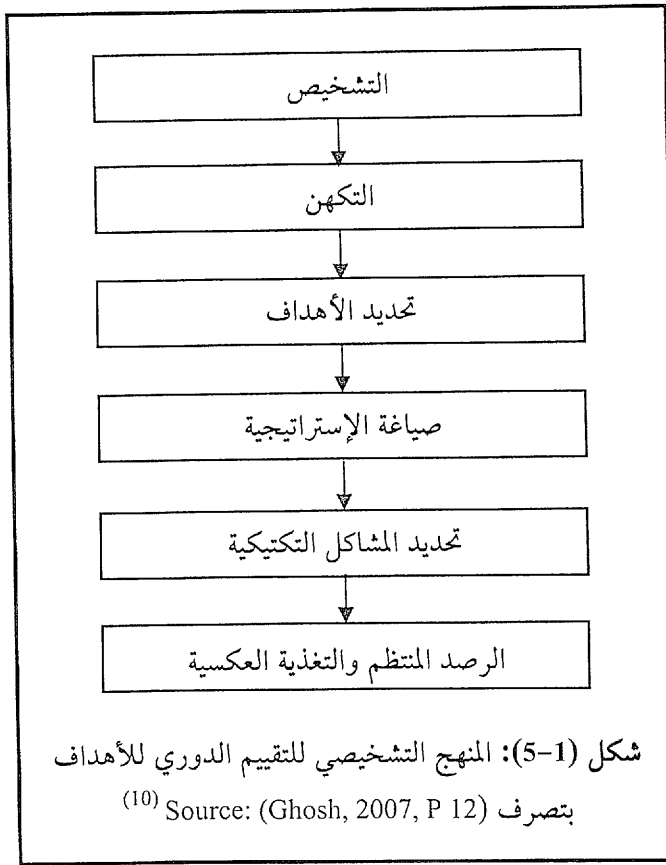
الزبون والمنتجات القائمة، وأن التخطيط للمنتجات الصناعية القياسية يقع ضمن التخطيط المتوسط المدى، ولكن بالإمكان ان يكون للأجل القصير (عام واحد أو أقل) وفقاً لنوعية المنتج والسوق وكذلك نوع التخطيط المعتمد من قبل إدارة التسويق الصناعي والتنفيذ.

التخطيط للتسويق الصناعي والمنتجات الصناعية لابد أن يراعي بشكل دوري وفي وقت واحد الجوانب التالية: (Ghosh, 2007, P 11-12)<sup>(10)</sup>.

- احتياجات السوق.
- القوة التنافسية.
- احتياجات المنظمة الصناعية.
- الإمكانيات المالية.
- الخبرة في مجال التكنولوجيا.

إن إدارة التسويق الصناعي لابد أن تعتمد المنهج التشخيصي لتقييم الأهداف، والذي يهدف لاكتشاف وتحديد المشاكل والمعوقات داخل المنظمة، وكذلك فيما يخص الزبائن والسوق، وهذا لا يمكن أن يتم إلا من خلال جمع المعلومات اللازمة عن الزبائن، والسوق، المجهزين، بالإضافة إلى الوضع الداخلي لإدارة التسويق الصناعي والإدارات الأخرى ذات الصلة.

إن المنهج التشخيصي للأهداف ذو أهمية بالغة في تحديد الانحرافات، وبالتالي يعتبر أداه مهمة في المتابعة والرقابة، والشكل التالي يوضح ذلك.



3. التعرف على المشاكل والمعوقات: وفق هذه الخطوة يتم تشخيص وتحديد المشاكل التي تواجه عملية التنفيذ، مثل: انخفاض حجم المبيعات، إيرادات المبيعات، الحصة السوقية والربحية... ثم محاولة حصر أبعاد تلك المشاكل وتأثيراتها ومن ثم وضع الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجتها.

4. تحديد جميع البدائل الممكنة من أجل حل المشاكل: تحاول إدارة التسويق الصناعي أن تضع عدّة بدائل ممكنة ومجدية لمواجهة وحل المشاكل التي تواجه عملية تحقيق الأهداف. وتحاول هذه الإدارة أن تختار البديل الأحسن من بين البدائل المتوفرة. إن البديل المختار هو ذلك البديل العملي، المرغوب والمجدي والذي يساعد على حل المشكلة بأقل تكلفة ووقت، وأن يكون ضمن إمكانيات إدارة التسويق الصناعي وقابل للتطبيق.

5. تحليل التكاليف والفوائد (CB): إن عملية صنع القرار هي الخطوة التالية والتي تتم باستخدام نهج عقلاني، وتقوم على أساس تحليل التكاليف والمنافع (CB) بالنسبة لأي بديل من القرارات المزمع اتخاذها، وبالتالي فإنه لا بد أن يتم الموازنة بين التكاليف المتوقع تحملها بهذا القرار أو ذاك، وبين المنافع أو الفوائد المتوقع الحصول عليها من هذا القرار. إن هذه الموازنة على الرغم من أهميتها إلا أنه لا يجب أن تكون الحكم النهائي على القرار المتخذ، بل يجب أن يتم التحقق من أن القرار ممكن التنفيذ ويؤدي إلى حل المشكلة حلاً جذرياً أو لا يحل.

6. اتخاذ القرار: إن اتخاذ القرار لا بد أن يستند إلى العقلانية وتحقيق العلاقة الأفضل بين التكاليف والمنافع وإمكانية تطبيقه... إلا أن هناك بعض الاعتبارات العقلانية التي قد تدخل وتؤثر على طبيعة القرار وخاصة في الظروف الاستثنائية والتي تتطلب السرعة في اتخاذ القرار حتى إذا كان على حساب الموازنة بين التكاليف والمنافع، فمثلاً المعاملة بالمثل قد يكون القرار هذا غير عقلاني ولكن تضطر الإدارة لاتخاذها، أو عدم وفاء المورد في تجهيز المنظمة الصناعية بما تحتاجه من مواد لإدامة عملية الإنتاج مما يجعل المنظمة تبحث سريعاً عن مورد آخر قد يكون ذو كلفة أعلى لكنها مضطرة لذلك حتى لا يتوقف الإنتاج.

7. وضع خطة التنفيذ: إن أي قرار يبقى دون فائدة إذا لم ينقل إلى الواقع التنفيذي، أي أن يتم توجيه العاملين للقيام بعملية التنفيذ، لذلك تقوم الإدارة بتكليف العاملين وكلاً حسب موقعه في الهيكل التنظيمي والمهام الموكلة إليه، وهنا يجب على الإدارة اختيار العاملين الجيدين وذوي الكفاءة ممن لديهم الاستعداد للتنفيذ وفق الخطة الموضوعية مع الأخذ بنظر الاعتبار التفاوت في القدرات لدى الأفراد.

بشكل عام هناك عدة خطوات أساسية لا بد أن تتبع في هذا المجال:

أ. باستخدام تحليل CPM, Pert وعقد اجتماع خاص يتم فيه تحديد ما يلي:

- ما هي الأنشطة الضرورية ومدى الحاجة إليها؟
- متى تكون هذه الحاجة؟
- ماذا يجب أن يكون تسلسلها؟



ب. تحديد ما هي الأنشطة والأعمال على وجه التحديد، وكيف ستنفذ، والوقت اللازم لذلك.

- تحديد الآلية اللازمة للرقابة.
- تحديد ما هي العوامل الطارئة والاستثنائية ومسبباتها وكيفية مواجهتها.
- إن إدارة التسويق الصناعي قادرة على تحديد وتعريف الأنشطة المهمة، والتي تظهر ضمن مسار التخطيط السليم، من أجل إعطائها أولوية خاصة بعملية التنفيذ. إن الإدارة الناجحة لابد لها من استخدام الأدوات والتقنيات المتطورة في كل مستوى من المستويات التنظيمية التابعة بالشكل الذي يضمن التنفيذ الجيد والسليم.

8. بناء التنظيم: إن بناء هيكل إستراتيجية التسويق الصناعي لابد أن يتبع بإستراتيجية العمل التنفيذي ذات الصلة، إن بناء إستراتيجية العمل التنفيذي يتطلب البحث في مسألة تحديد العاملين اللذين يتحملون مسؤولية التنفيذ... وعليه فإن هناك عدة قرارات واجبة الأخذ بها منها:

- عدد الأفراد الواجب تجنيدهم (تعينهم).
- من هم الأفراد اللذين تحتاجهم إدارة التسويق، وما هي خصائصهم من ناحية: مستوى التعليم والتأهيل العلمي، الخبرة والمعرفة، الملامح الشخصية والسلوكية.. إلخ.
- وضع المعايير الخاصة بالاختبار والتعيين.
- وضع البرامج التدريبية اللازمة لتأهيل هؤلاء الأفراد.

9. التحفيز (الدافع)، التحكم، التوجه: إن أحد المفاهيم المعروفة في أدبيات الإدارة وهو الإدارة بالأهداف (MBO)، إن المنهج المتبع ضمن هذا المفهوم هو تشجيع أعضاء الفريق من العاملين للعمل وفق أهداف محددة لابد من الوصول إليها، وبعد ذلك يتم تقييم الأنشطة المنفذة دورياً، إن الكثير من العلماء وخبراء في السلوك التنظيمي قد اقترحوا إتباع أحد النظريات التالية ضمن الإدارة بالأهداف (الصميدعي، ردينة 2010 ص ص 236-242).

• نظرية العامل المزدوج لـ Herzberg.

• نظرية التوقع لـ Vroom.

• نظرية دوافع الإنجاز لـ McClelland.

• نظرية تسلسل الحاجات لـ Maslow.

إن مسألة تحفيز القوى العاملة له أثر بالغ في دفع وتأثير العمل والأداء العالي والكفاءة. إن منهج العمل بفريق واحد يساعد على الإنجاز الأفضل مع التأكيد على أن كل عضو من الفريق سوف يحاسب على الأهداف المحددة لهذا الفريق، مثل هذا المنهج يساعد على تكامل جهود فريق العمل وتحفيزهم بالمضي بالاتجاه الصحيح، وفي نفس الوقت يزيد من قدرة الإدارة على التحكم والتوجيه للعاملين نحو الأهداف المستهدفة.

10. قبل البدء بالتسويق الكامل: تتضمن هذه الخطوة كافة الإجراءات الواجب اتخاذها لاختيار السلع والخدمات الجديدة قبل القيام بالتسويق التجاري لها. فقد تقوم إدارة التسويق الصناعي بعدة خطوات تجريبية لمنتجاتها الصناعية (كاختبار الأسعار، خصائص المنتجات، شروط الائتمان، خطوات التوزيع المزمع إنشائها، الحملات الترويجية التي تساعد على الترويج للمنتجات). إن مثل هذه الاختبارات مهمة لأنها تقيس ردود فعل المشترين أو المستخدمين، وكذلك المنافسين، وهذه الردود تساهم في إعادة النظرة في عناصر المزيج التسويقي الصناعي الذي يشكل نقاط ضعف في تقبل المنتجات في السوق.

11. التسويق: إن البدء بتسويق المنتجات الصناعية يتطلب ما يلي:

- تحديد القطاعات السوقية واحتياجاتها ومحاولة تلبية تلك الاحتياجات.
- استغلال الفرص التسويقية في هذه القطاعات السوقية.
- مواجهة المنافسين عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف لديهم ومحاولة التعامل معهم على ضوءها.
- تحديد القنوات التوزيعية الوسيطة (وكلاء، تجار، سماسره...) هل لديهم الاستعداد للتعامل مع المنظمة الصناعية وتوزيع منتجاتها.

• خلق التكامل بين أنشطة التسويق والإنتاج من الناحية التخطيطية والتنسيقية على الأقل في الأجل القصير.

12. المراجعة والمتابعة: الخطوة الأخيرة هي المراجعة والمتابعة الدورية لإدارة كافة الأنشطة التسويقية والفنية، واستخدام نظام المراقبة الإدارية (الإشراف) ولا بد منه للتحقق من أن التنفيذ يسير باتجاه الأهداف المخطط لها، في نفس الوقت فإن عملية المراجعة والمتابعة تضمن تشخيص الانحرافات أو المشاكل والمعوقات التي تحول دون الوصول إلى الأهداف المحددة في التخطيط، سواء كانت هذه أهداف عامة أو أهداف على مستوى إدارة التسويق الصناعي أو الوحدات التشكيلية.

#### خامساً: الاختلاف بين التسويق الصناعي والتسويق للمستهلك

##### The differences between industrial and consumer marketing

من الناحية الجوهرية لا توجد اختلافات كبيرة بين مفهومي التسويق الصناعي والتسويق للمستهلك النهائي (التسويق الاستهلاكي) ولكن من ناحية الأنشطة والتطبيق فإن هناك عدد من الاختلافات بينهما. المتفحص للأدبيات الحديثة في التسويق والتسويق الصناعي يلاحظ بأن هناك عدد من الاختلافات بينهما يمكن إيجاز أبرز تلك الاختلافات بما يلي:

##### أ. نقاط الاختلاف العامة

لقد حدد كل من هذه الاختلافات على النحو الآتي ( Michael & Thomos, 2004, P 16 )<sup>(17)</sup>:

1. التسويق الصناعي: يستهدف المختصون في مجال الصناعة، زبائنهم بميزانية الترويج أقل من تكاليف الترويج للمستهلكين النهائيين. وإن التسويق للمستهلك النهائي يستهدف المجموعات السكانية الكبيرة من خلال استخدام وسائل الإعلام الجماهيري. أما بالنسبة للباعة للسلع الصناعية فإن عددهم محدود بالقياس إلى باعة السلع الاستهلاكية، لذلك فإن استهدافهم يكون بشكل مباشر.

2. المنتج الصناعي: يكون معقد ويتطلب الكثير من المعرفة التقنية وترتبط صناعته بالخطط الإنتاجية وتتداخل في إنتاجه الكثير من العمليات، مما يتطلب توفر مهارات وكوادر متخصصة في إنتاجه. كذلك يتطلب الأمر رجال بيع وشراء لديهم معلومات تقنية وهندسية عن خصائص هذا المنتج وبالتالي فإنهم يحتاجون إلى الكثير من الجهود لمعرفة هذه المعلومات وتقديم الخدمات التسهيلية المناسبة والتي تساعد في إنجاح العملية الإنتاجية. أما بالنسبة للتسويق إلى المستهلك النهائي فإن رجال البيع لا يتطلب منهم مثل هذه المعلومات العالية التقنية لتصريف منتجاتهم الاستهلاكية.
3. المشترون الصناعيون: يجب أن تكون لديهم معلومات واسعة واطلاع جيد على المنتجات، حجم الطلب، عدد الطلبات وأيضاً أن يكون لديهم القدرة على تحليل المنتجات والمشتريات من حيث المنافع التي تحققها العملية الإنتاجية.
4. العروض التسويقية: المشترون الصناعيون يدرسون العروض التسويقية بكل عناية وتكون استناداً للطلب والمواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في مخرجات المنظمة الإنتاجية، والمستهلكين النهائيين قد يمتلكون معلومات كافية أو غير كافية كما هو الحال بالنسبة لمشتري السلع الصناعية. (Milke, 2009, P 1-2)<sup>(18)</sup>.
5. أصحاب قرار الشراء الصناعي: إن قرار الشراء في المنظمات الصناعية يخضع تنظيمياً وديناميكياً لجهات عديدة تؤثر عليه، وإن هذا القرار يجب أن يقيم مسبقاً وذلك للخطورة العالية للقرار الشرائي في السلع الصناعية. إن أصحاب القرار في التسويق الصناعي يكونوا مجموعة ولا يتخذ القرار بشكل منفرد أو شخصي. أما أصحاب القرار في التسويق الاستهلاكي فيمكن أن يكون فردياً في الكثير من السلع الاستهلاكية وفي بعضها الآخر جماعي، وذلك لأن قرار الشراء في الاستهلاكي أقل خطورة مما هو في التسويق الصناعي. (Brown & Nages, 2008, P 20)<sup>(19)</sup>.

6. **بحوث التسويق الصناعي:** إن بحوث التسويق الصناعي تشمل بحوث تقنية، اقتصادية، اجتماعية وسلوكية، كي تتمكن المنظمات الصناعية من مواكبة التطور التقني واختيار التكنولوجيا المواكبة للعصر والمجهزين والتي يمكن من خلالها تقديم منتجات تناسب مع حاجات ورغبات الزبون النهائي، أما بحوث سوق المستهلك فهي تركز على دراسة المستهلكين وسلوكهم، الحالة الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية والطبيعية.. وغيرها من العوامل التي تؤثر على طلب منتجات المنظمات الصناعية (Hakoan, 2009, P 365-377)<sup>(20)</sup>.

7. **السوق الصناعية:** إن السوق الصناعية مليئة بالمخاطر لأنها تتميز بصفات كثيرة ومتنوعة، أصحاب الحصص متعددين، مفاوضات صعبة، تحالفات وشراكات، صعوبة التأكد من الخطط والاستراتيجيات ضمن إطار تعقد السوق، إضافة للصراعات والمفاجئات الغير متوقعة. أما في سوق المستهلك النهائي فالمفاوضات بين البائع والمشتري أقل تعقيداً، فالمستهلكين النهائيين لا يتنافسون فيما بينهم في سوق تسوده المنافسة بشكل كبير ما بين المنظمات الإنتاجية والتسويقية لكسب وتحقيق رضا المستهلك، في نفس الوقت فإن السوق الاستهلاكية لا تشهد تحالفات ما بين المستهلكين النهائيين كما هو الحال في السوق الصناعية. (AIMS, 2009, P 1-6)<sup>(21)</sup>.

8. **عملية اتخاذ قرار الشراء الصناعي:** تعتبر عملية اتخاذ قرار الشراء في التسويق الصناعي من العمليات المعقدة والتي تتطلب العديد من المراحل هي:

- حصر الاحتياجات بشكل دقيق.
- التأكد من وجودها.
- تقديم عروض أو طلب عروض.
- دراسة وتحليل العروض وتقييمها من خلال مقارنة العروض المقدمة والمفاضلة فيما بينها.
- تحديد النتائج التي سوف يتم الحصول عليها من عملية المفاضلة.
- عملية الاختيار ما بين البدائل (العروض).

- اختيار الوقت المناسب للطلبية.
- تحديد المجهز الموثوق به لاختيار العرض.
- القيام بعملية المفاوضات التي تكون على درجة عالية من الكفاءة واستناداً الى معلومات واسعة ودقيقة.
- اختيار العرض المناسب والذي يتم من خلال المجموعة (من العاملين) المخولة لاتخاذ القرار.

• توقيع العقد وتحديد الضوابط القانونية لضمان حق المجهز والمنظمة الصناعية. أما في سوق المستهلك النهائي فإن هذه المراحل أبسط ولا يوجد تفاوض معقد ولا توجد عقود مبرمه يوقع عليها الطرفان ولا ضوابط قانونية يتفق عليها الطرفان.

9. بيئة الأعمال: مدراء التسويق الصناعي يحتاجون إلى أن يفهموا بيئة الأعمال المعقدة؛ فالعوامل البيئة المعقدة والمؤثرة على التسويق الصناعي وسوق المستهلك النهائي وتجزئته، إدارة العلاقة مع الزبائن، اختيار النقاط التوزيعية الكفوءة، بحوث المستهلكين... وغيرها من المعلومات التي يتم رفعها إلى إدارة المنظمة الإنتاجية كي تتمكن من تشكيل المنتجات الصناعية وفقاً لطلب السوق.

10. حجم الاستثمارات: تتسم الصفقات الصناعية الشرائية بأنها كبيرة جداً وتحتاج إلى استثمارات تتجاوز بشكل كبير حجم وميزانية الاستثمار في سوق المستهلك.

11. عملية الاتصال: منهجياً فإن الاتصالات التسويقية تدعم جهود البيع وتحسن ربحية المنظمة التسويقية، إن وسائل الاتصال للتسويق الصناعي (B 2 B) تدعم عملية الشراء والبيع (الحصول على أحسن عروض الشراء للسلع الصناعية وكذلك أحسن عروض البيع لمنتجاتها). (Anderson & Narus, 2004, P3)<sup>(22)</sup>.

#### ب. نقاط الاختلاف الخاصة

بهذا الصدد يحدد كل من (Koholie & Aworsk, 1990, P 16-18)<sup>(23)</sup> عدد آخر من نقاط الاختلاف ما بين كل من التسويق الصناعي والاستهلاكي، وكما مبين أدناه:

1. اختلاف طبيعة الطلب، طلب مشتق، غير مرن ومركز... .
  2. عدد الصفقات قليلة، حجم الطلبية كبير.
  3. عملية الاتصال: التركيز على الاتصال المباشر، البيع الشخصي، المجالات التجارية والصناعية المتخصصة، أدله، معارض... .
  4. العمليات الاقتصادية، الفائدة، الأسعار، التضخم، الدورة الاقتصادية.
- في حين يتفق كل من (Frank, 1994, P 6)<sup>(24)</sup>، (Ralph, Lester and Dale, ) (2000, P 124)<sup>(25)</sup> و (Aderson & Narus, 2004, P 2-3)<sup>(26)</sup> على عدد من النقاط التي تشكل أساس الاختلاف بين التسويق الصناعي والتسويق الاستهلاكي، وهي:
1. إن التسويق الصناعي أو (الأعمال الصناعية) هو تسويق سلع وخدمات من عمل إلى آخر وتكون هذه السلع (مكائن ثقيلة، مواد أولية، سلع نصف مصنعة، خدمات صناعية واستشارية...)، أما التسويق الاستهلاكي فهو تسويق سلع كاملة الصنع تشتري من أجل الاستهلاك النهائي.
  2. مكونات السوق الصناعية والقوى المؤثرة عليه تختلف عن القوى والعوامل التي تؤثر على سوق المستهلك النهائي.
  3. مشتروا السلع الصناعية:
    - المنتجون لإعادة إنتاجها، فمثلاً شركات صناعة السيارات، الأجهزة الكهربائية... الذين يشترون التركيبات، المواد الأولية، سلع نصف مصنعة... بهدف إنتاج سلع تامة يتم بيعها للسوق الاستهلاكية.
    - الأجهزة الحكومية مثل إنتاج وتوزيع الطاقة الكهربائية، الماء، تخطيط وبناء المدن، الشوارع والمدارس... .
    - مؤسسات تقديم الخدمات مثل المدارس، المستشفيات... .
  4. الأنشطة التسويقية في التسويق الصناعي (B 2 B) تتم استناداً إلى خطة شاملة لاستهداف المصادر التي يحصلون عليها من أفضل المصادر والتي تحقق أفضل عائد

على الاستثمار من خلال بناء وتوفير البنية التحتية لإنجاح كل مرحلة من عمليات التسويق.

5. نقاط اختلاف أخرى:

أ. الجهود التسويقية في المنظمات الصناعية تحاط بثلاث مجاميع:

• إدارة الإنتاج.

• إدارة المبيعات والشراء.

• وحدات تقديم الخدمات.

ب. الاختلاف بطبيعة الخدمات التي تقدم في القطاع الصناعي عن القطاع الاستهلاكي.

ج. زبائن المنظمات الصناعية هم منظمات ربحية وغير ربحية، مؤسسات، أجهزة حكومية... بينما أكثر زبائن السوق الاستهلاكية فهم المستهلك النهائي.

د. نقاط توزيع المنتجات الصناعية محدود على خلاف نقاط توزيع السلع الاستهلاكية والتي تكون عادةً واسعة ومنتشرة في الأسواق الاستهلاكية.



### مراجع الفصل الأول

1. Robert, R. Reeder, Adward LG brierty, and Bety, H, Reedr, (1991), Industrial Marketing analysis and control, second Edition, prentice-Hall.
2. Morris Michael H, Honcycult Earl, and Pitt Bwight leyland, f, (2001), Business-to-Business, Marketing, A strategic approach, Sage publication –Inc.
3. Dwyer F Rober & Tanner ,John F, (2006), Business Marketing connection strategy, Relationships and learina,3 edition, Graw – Hill, Irwin.
4. Mike collins, (2006), Saving American manufacturing Growth planning for small and midsize manufactuerer, Management.
5. Done, Bradmor, (2009), Marketing faculty of Business and economics, Nan sha Maketing Dictionary. www.Wikipedia.com.
6. www.wikipedia,(2009), Denfinition Industrial Maketing BNet Business Dictioery.
7. Kotler, P, (2004), Marketing management, planning and control, 9<sup>th</sup>, prentice-hall-Inc ,N.J.
8. Dave, J (2008), New marketing definition is Gropola, The American marketing Association, Michigan unitud state.
9. www.Industrial marketing.com, (2009), Tulsa Kansas city omoha MIm capolies.
10. GHOSH, P, K, (2007), Industrial marketing, Oxford university press.
11. Robert. S. MOORE, Zachary, Williams and Melissa moore (2006), management orientation. An Exploratory model of consumer Revorse logistics perceptions, pdf ebscohon. com.
12. Hightower, Roscee, Micheal. R. Brady, and Thomasil. Bakes, (2003), Investognating the role of the physical Environment onhedonic services consumption, journal of Business Research, NO 55.
13. الصميدعي محمود، المساعد إرشاد، (2007) إدارة التسويق: التخطيط، التنظيم والرقابة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

14. الصميدعي محمود، (2008)، إدارة التوزيع، مدخل متكامل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
15. Blueroud, G, (2007), best partices in partner land management, Boston.
16. الصميدعي محمود، ردينة عثمان، (2010)، إدارة المبيعات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
17. Michael, D, Thomas,w. speh, (2004), Business, Marketing management, A strategic view of industrial and organizational markets, 8<sup>th</sup> edition, Thomson, south- western.
18. Mike, Collins,(2009), The difference between industrial and consume marketing, Sales marketing management magazine, USA.
19. Brown, Duncan & Nages, Nick, (2008), influencer marketing who really yours consumers, Buttet worth .
20. Hakoan, Haksanson, (2009) Marketing strategies in industrial marketing, AFrame work Apllied to steel producer, European of marketing, vol, 14, issue 516.
21. AIMS, (2009), Advanced indesterial marketing, INSEAS.
22. Anderson, James and Narus James A, (2004), Busines.
23. Koholie J, and A works, (1990), Respond to the intelligence take action, Journal of marketing.
24. Frank V. cespedes, "indesterial marketing managing" New Requierment .www.wikipedia.org.com.
25. Ralph. w, Jackson, lester A. Neilell and Dale A luns, (2000), An emperial investigation of the difference in goals and service as perceived by organization buyers, university of Tulsa.
26. Anderson, James, & Narus James, A, (2004), Business market management understanding creating and delivering volue, 2<sup>nd</sup>, edition www.wike.

## تجزئة السوق الصناعية Industrial Market Segmentation

المقدمة

أولاً: السوق الصناعية

ثانياً: تجزئة السوق الصناعية: المفهوم، الأهمية والأهداف

ثالثاً: معايير تجزئة السوق الصناعية

رابعاً: نماذج تجزئة السوق الصناعية

خامساً: تجزئة سوق المستهلك

مراجع الفصل الثاني



## الفصل الثاني

### تجزئة السوق الصناعية

#### Industrial Market Segmentation

##### المقدمة Introduction

إن نجاح إستراتيجية التسويق الصناعي تعتمد على قدرة المنظمة الصناعية على تحديد وتحليل وتقييم الأسواق وصولاً للقطاعات السوقية ذات الربحية الجذابة، لكي تصبح الأموال المستثمرة والجهود المبذولة في المشاريع الصناعية فعالة في الاستجابة لحاجات المشترين والمجتمع.

إن تجزئة السوق الصناعية تعتبر من العمليات الأكثر تعقيداً قياساً بتجزئة السوق الاستهلاكية، وذلك لأن السوق الصناعي لا بد له من القيام بتجزئة السوق الصناعية وكذلك السوق الاستهلاكية، وذلك لكون الطلب على المنتجات الصناعية مرتبط بحجم الطلب على المنتجات النهائية للمستهلك الأخير. لذلك فإن السوق الصناعي يقوم بعملية تجزئة مزدوجة لكلا السوقين إذ أراد أن تكون عملية تجزئة السوق الصناعية ناجحة، وتحقق أهدافها وبالتالي أهداف المنظمة الصناعية.

المشكلة الأخرى التي تواجه عملية تجزئة السوق الصناعية تتعلق بطبيعة السوق الصناعية التي تتسم بالتعقيد على صعيد العمليات، إجراءات الشراء، تعقيد المنتجات الصناعية نفسها، بالإضافة إلى تعقيدات التمويل المالي، والمنتجات المكملة لعملية الإنتاج والخدمات التسهيلية لهذه العملية الإنتاجية.

ضمن هذا الفصل سيتم تناول ما يلي:

1. مفهوم السوق الصناعية.
2. تجزئة السوق الصناعية: المفهوم، أهميته، والأهداف.

3. معايير تجزئة السوق الصناعية.

4. نماذج تجزئة السوق الصناعية.

5. تجزئة سوق المستهلك.

## أولاً: السوق الصناعية Industrial Market

### أ. مفهوم السوق الصناعية Industrial Market Concept

إن السوق الصناعية هي عبارة عن سوق المستعمل أو المشتري الصناعي، وتتألف هذه السوق من منظمات وأفراد لديهم الحاجة والرغبة الشرائية والاستعداد، وكذلك المنتجات المتنوعة (سلع، خدمات) المقدمة وفقاً لمتطلبات العملية الإنتاجية التي يمارسونها، إن السوق الصناعية وسوق الأعمال يتميز بأنه سوقاً ضخماً (huge)، فهو ينشئ أموالاً وعناصر أكثر بكثير من أسواق المستهلك النهائي.

إن السوق الصناعية تتسم بأنها أكثر تعقيداً بكل عملياتها وإجراءاتها، إضافة إلى أنها مليئة بالمخاطر التي تحيط بسوق المنتجات الصناعية (سلع أو خدمات) سواء على صعيد السوق المحلي أو الدولي، إن أهم النقاط التي يتسم بها السوق الصناعي أو سوق الأعمال هي: (Peter, 2008, P 180-198)<sup>(1)</sup>، (INSAD, 2009, P L2)<sup>(2)</sup>.

1. صفقات شراء كبيرة ومتنوعة.
2. حصص سوقية متعددة نتيجة لتعدد أصحابها.
3. مفاوضات الشراء قاسية وطويلة.
4. عدة أشكال لخلق القيمة.
5. علاقات مركزة بين المنظمات (البائعة والمشتري).
6. حاجات شراء متعددة.
7. تحديات التسويق بين الأعمال الكبيرة.
8. صعوبة التأكد من نجاح الخطط الإستراتيجية ضمن إطار تفقد السوق وصراع فيه والمفاجئات غير متوقعة.

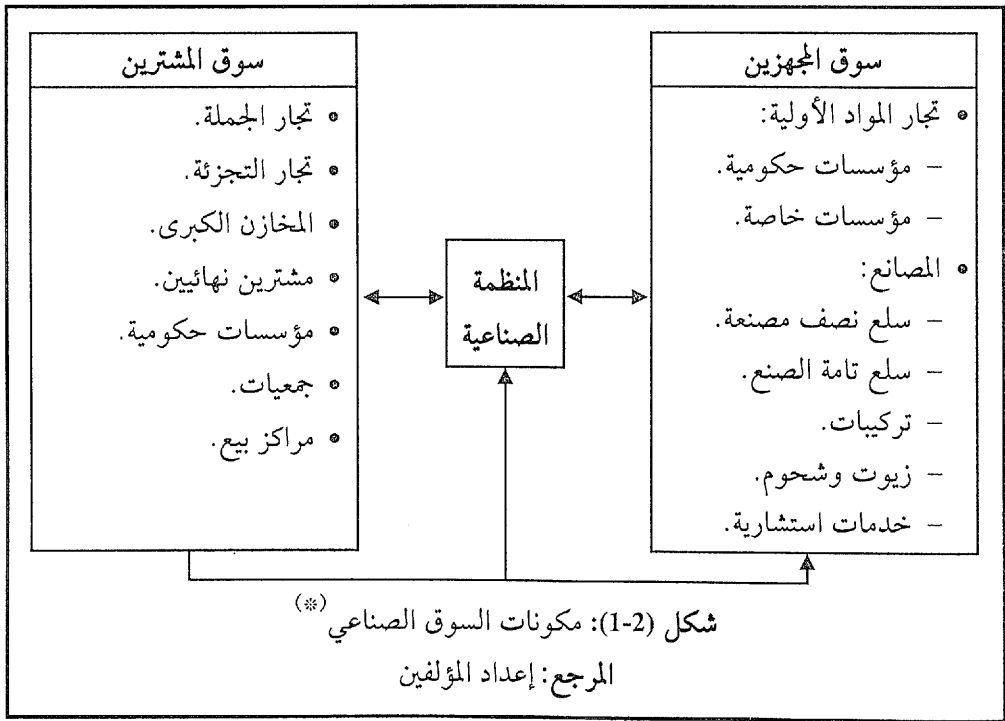
## ب. مكونات السوق الصناعية Dimension of Industrial Market

إن السوق الصناعية تتكون من المنظمات التي تقوم بشراء السلع والخدمات بهدف إنتاج سلع أخرى أو تقديم خدمات أخرى تختلف عنها بالخصائص والمواصفات، لذلك فإن المنظمات الصناعية تتعامل مع:

1. سوق المجهزين.

2. سوق المشترين.

والشكل التالي يبين مكونات السوق الصناعية.



## ج. خصائص السوق الصناعية Characteristics of Industrial Market

إن الأسواق الصناعية أو الأعمال تختلف بالعديد من الخصائص عن أسواق المستهلك، فقد خلص كل من (كوتلر وارمسترونج، 2007، ص 349-350)<sup>(3)</sup> ذلك بما يلي:

(\*) سيتم التطرق لهذه المكونات ضمن العوامل المؤثرة على تجزئة السوق الصناعية.

1. هيكل السوق والطلب: ويشمل ما يلي:

- تحتوي الأسواق الصناعية أو الأعمال على مشترين أقل من المشترين النهائيين.
- يكون الزبائن الصناعيين أو الأعمال أكثر تركيزاً جغرافياً.
- يكون طلب المشتري الصناعي أو الأعمال مستخلصاً (مشتقاً) من طلب المشتري النهائي.
- يكون الطلب في الكثير من الأسواق الصناعية أو الأعمال غير مرّن بصورة كبيرة، أي لا يتأثر كثيراً في الأمد القصير بالتغيرات التي تحدث للأسعار.
- يتصف الطلب في الأسواق الصناعية أو الأعمال بالتذبذب أكثر وبسرعة أكبر مما في سوق المستهلك النهائي.

2. طبيعة وحدة الشراء: وهذه تتضمن ما يلي:

- تشمل مشتريات السوق الصناعية أو الأعمال مشترين أقل من سوق المستهلك النهائي.
- حجم الطلبية الواحدة كبيرة من نفس السلعة.
- يشمل شراء المنتجات الصناعية أو الأعمال جهد مهني وتفاوضي أكثر.

3. أنواع القرارات وعملية القرار: وتتضمن ما يلي:

- يواجه المشترون الصناعيون أو مشتروا الأعمال قرارات شراء أكثر تعقيداً مما في سوق المستهلك النهائي.
- تكون عملية شراء المنتجات الصناعية أو الأعمال منتظمة أو نظامية أكثر.
- في شراء المنتجات الصناعية أو الأعمال يعمل المشترون والبائعون في تعاون وثيق فيما بينهم من خلال بناء علاقات وثيقة وطويلة المدى.
- قيمة وحجم المشتريات للمنتجات الصناعية والأعمال بالنسبة للمشتري الصناعي أعلى وأكبر قياساً بمشتريات المستهلك النهائي.
- المشتري الصناعي يحتاج إلى درجة عالية من التخصص، الاحتراف والمهنية من أجل اتخاذ قرار الشراء.
- قرار الشراء للمنتجات الصناعية أو الأعمال قرار جماعي وليس فردي.



## ثانياً: تجزئة السوق الصناعية: المفهوم، الأهمية، والأهداف

### Industrial Market Segmentation: Concept, Important, & Goals

إن دراسة السوق وتحليلها يعتبر إحدى الأسس المهمة والحيوية في تخطيط الجهد التسويقي بعناصره المختلفة. إن مفهوم تجزئة الأسواق يستند إلى فكرة أن الأسواق ليست واحدة، بل إنها متباينة ومتنوعة وغير متجانسة بسبب كونها تتألف من قطاعات عديدة من الأفراد والمنظمات المختلفين في احتياجاتهم وتطلعاتهم واهتماماتهم. لذلك فإن عملية تجزئة السوق تهدف إلى تقليل الاختلاف والتباين بين المجموعات المختلفة من الأفراد أو المنظمات المشتري ووصولاً إلى نوع ما من التشابه بالخصائص والمواصفات العامة المشتركة فيما بينهم، لذلك فإن كل مجموعة متشابهة تشكل قطاعاً بحد ذاته.

إن الأسواق الصناعية تتطلب تجزئة أسواق الموردين اللذين يزودون المنظمات الإنتاجية بالمنتجات الصناعية (المواد الأولية والخام، المواد الطبيعية والزراعية، الأدوات الاحتياطية والتركيبات...) وغيرها من مستلزمات العملية الإنتاجية، كذلك دراسة سوق الصناعات المماثلة والبديلة والتي يمكن أن تشكل منافسه لها في السوق. إن عملية التجزئة للأسواق بالنسبة للمنظمات الصناعية لا تتعلق فقط بالسوق الصناعية بل تذهب إلى أبعد من ذلك لتشمل سوق المستهلك النهائي، وذلك لارتباط كل من الطلب على المنتجات الصناعية بالطلب على المنتجات الاستهلاكية، وذلك لتسهيل عملية استهداف كلا السوقين والوصول إلى الوحدات المستهدفة. (Kalak & Whinstan, 2009, P 1-7)<sup>(4)</sup>.

### أ. مفهوم تجزئة السوق Concept of Industrial Market Segmentation

تجزئة السوق الصناعية أو سوق الأعمال تمثل تصنيف الصناعيين وزبائن العمل لتوجيه عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتكتيكية، خصوصاً في المبيعات والتسويق. إن عملية تجزئة السوق تهدف لتمييز الاختلافات بين الجهات والمؤسسات التي تزود المنظمات الصناعية بما تحتاج له، وكذلك بين الزبائن الحاليين والمحتملين الذين يؤثرون على قرارات الشراء والسلوك الشرائي، وكذلك تسمح للمسوقون الصناعيون من تمييز أسعارهم، برامجهم وخطط المنافسين وأهدافهم.

إن تجزئة السوق الصناعية تمكن المنظمات من تحديد القطاعات السوقية وتركيز جهودها التجارية ووضع الإستراتيجية التسويقية المناسبة، إن تجزئة السوق تعني تقسيم السوق إلى مجموعات مختلفة من الزبائن الذين لهم حاجات متماثلة وواضحة للسلع والخدمات المطلوبة، أي تقسيم السوق الشامل والتعرف على المجموعات فيه وتمييزها وتحديد الأجزاء والمكونات فيه، وبالتالي تحديد الخصائص المشتركة للجزء الواحد، وكذلك ردود الأفعال المتماثلة من الجزء. (Kalak & Whinstan, 2009, P 1-7)<sup>(4)</sup>.

وبهذا الصدد يعرف كل من (Freytag & Clark, 2001, P 437-486)<sup>(5)</sup> إلى أن تجزئة السوق تعني "دراسة وتحليل الأسواق، وتحديد أوجه التشابه، والخصائص المشتركة والتي يتم من خلالها تحديد احتياجات الزبائن، مما يمكن المنظمة من تحديد الاختلافات ما بين القطاعات وتحديد التماثل داخل كل قطاع. بهذا المعنى فإن تجزئة السوق الصناعية تعني تقسيم الصناعيين وزبائن العمل (بائعون ومشتررون) من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتكتيكية على الأخص في مجال التسويق والبيع بهدف تلبية حاجاتهم المختلفة لديمومة العملية الإنتاجية (Wikipedia. Lox, 2009, P 1-)<sup>(4)</sup>. أما كل من (Steven and others, 2008, P 1-47)<sup>(7)</sup> يعرف بأن تقسيم السوق الصناعية تعني تمييز الزبائن اللذين يرغبون بشراء السلع والخدمات بنفس الطريقة والرسائل التسويقية.

#### ب. أهمية تجزئة السوق الصناعية

##### Industrial Market Segmentation Important

تعتمد المنظمات الصناعية في تقديم منتجاتها وتطويرها أو تعديلها، وكذلك مجالاتها التسويقية على مدى حاجة القطاع المستفيد، وذلك لأن كل قطاع قد يتطلب جهوداً تسويقية مختلفة ومتعددة. بهذا الصدد يشير كل من (Dibb & Wensley, 2002, P 231-251)<sup>(8)</sup> إلى أن أهمية تجزئة السوق تتضح من خلال:

1. تقسيم السوق الصناعية إلى قطاعات سوقية يساهم في تمييز أفضل لتحديد المنتجات والخدمات، وزيادة عملية تبني هذه المنتجات والخدمات من عناصر القطاع على الأخص إذا كانت وحدات كل قطاع موصوفة ومحددة بشكل جيد.
2. تلعب دوراً كبيراً ومهماً في اتخاذ القرارات الإنتاجية والتسويقية.

3. إن تجزئة السوق تمثل تجمعات الزبائن المتماثلين والتي تساهم في:

- تجميع المشترين اللذين لهم نفس الحوافز المشتركة (تجار جملة، تجار تجزئة، مستهلكين أو مشترين، منظمات مختلفة تعمل في نفس الصناعة).
- التركيز على المنتجات والخدمات والبرامج التي يمكن أن تنجز بشكل اقتصادي.

• تساعد المنظمة في إتباع الإستراتيجية المناسبة للاحتفاظ بالزبائن لفترة طويلة.

إن تجزئة السوق ووصف أجزاء السوق (القطاعات) تساعد في تقييم المنتج على ضوء سلوك الزبائن في كل قطاع، التوزيع الجغرافي، الدوافع الشرائية، البدائل المتاحة، تحديد ديناميكية السوق مما يساعد المنظمة الصناعية على تعديل الخطط الانتاجية والتسويقية والتي تؤثر على قرارات الاستثمار في مجال الصناعة والتسويق.

إن أهمية تجزئة السوق بالنسبة للمنظمات الصناعية كما حددها كل من (Steven and others, 2008, P 1-49)<sup>(7)</sup> تلخص بما يلي:

1. تساعد المنظمات الصناعية على تركيز جهودها التسويقية على قطاعات محددة وموصوفة.
2. تساعد المنظمات الصناعية على إدارة الطلب في القطاعات الصناعية المختلفة.
3. تساعد المنظمة الصناعية على تحسين أوضاعها التنافسية من خلال الفهم الأفضل للسوق والتفاعل مع مكوناتها.
4. تلعب دور كبير في صياغة وتطوير الإستراتيجية التسويقية للأسواق الصناعية وأسواق المستهلك النهائي.
5. تحديد المنتجات الرئيسية والثانوية وكذلك تحديد السياسات السعرية المناسبة.
6. تساعد على خلق وتبني المنتجات الاستهلاكية.
7. تساعد على اختيار المزيج التسويقي المناسب.
8. تساعد رجال البيع على مخاطبة تنوع المستهلكين.
9. تجزئة السوق تعطي كفاءة عالية للتنفيذ.

10. تجزئة السوق تميز السكان الذين تكون لديهم نفس الاستجابة تجاه المنتجات والأنشطة التسويقية.

11. توجيه الأنشطة والرسائل التسويقية بشكل جيد لرفع المبيعات.

ان تجزئة السوق الصناعية تمثل قاعدة للإستراتيجيات الصناعية والتسويقية، وتساعد المنظمات الصناعية على تعديل وتطوير منتجاتها وتحسين أنظمة التشغيل وتصميم البرامج التسويقية وتمكن المنظمة الصناعية والتجارية من متابعة التغيير السريع لاحتياجات الزبائن والاستجابة لها.

### ج. أهداف تجزئة السوق الصناعية Industrial Market Segmentation Goals

تسعى المنظمات الصناعية إلى تحقيق العديد من الأهداف من عملية تجزئة السوق الصناعية، وهذه الأهداف هي: (Christensen and others, 2005, P 65)<sup>(9)</sup>:

1. تحديد القطاعات الجذابة التي يتم استهدافها بالأنشطة التسويقية.
2. الاستجابة لحاجات ومتطلبات كل قطاع والقدرة على الوصول إليه.
3. تخصيص الموارد الخاصة بالأنشطة التسويقية بشكل جيد وفقاً لحاجات كل قطاع.
4. تحديد عناصر المزيج التسويقي بما يتناسب مع كل قطاع.
5. تقديم منتج جديد وتطوير منتجات قائمة.
6. إعادة هيكلة السياسة السعرية.
7. إعادة النظر بالإستراتيجية التسويقية وفقاً لاحتياجات كل قطاع من القطاعات المستهدفة.
8. يمكن الشركات ذات الموارد المحدودة لاختيار أفضل الفرص التسويقية.
9. تساعد المنظمات الصغيرة الحجم وذات الإمكانيات المحدودة والتي لا تستطيع تقديم منتجات إلى جميع المشترين من تمييز منتجاتها التي تلبي حاجات المشترين ضمن قطاع أو قطاعات محدودة.

10. تساعد على تطوير خصائص منتجات المنظمة الصناعية، حيث تعتبر عملية تجزئة الأسواق أساس تستند عليه المنظمات لتطوير خصائص منتجاتها، وذلك يجعلها أكثر تلبية لحاجات القطاعات السوقية وكذلك الصمود أمام المنافسين.

11. المساعدة في اختيار النظام التوزيعي الفعال.

في جانب آخر يشير كل من (Desarbon and others, 1998, P 115)<sup>(10)</sup> إلى أن المنظمات ومنها الصناعية تهدف من عملية تجزئة السوق إلى تحريك المشتريين وتوعيتهم، ومن ثم التأثير على سلوكهم ومواقفهم مما يساهم في تحقيق مستوى مربح من المبيعات.

#### د. مزايا تجزئة السوق الصناعية

##### Industrial Market Segmentation advantages

إن تجزئة السوق تعتبر الخطوة الأولى من سلسلة من الخطوات التي تمكن المنظمة من تحقيق أقصى عائد على الاستثمار، لذلك فإن هذه التجزئة يجب أن تتم قبل وضع الإستراتيجية التسويقية وإستراتيجيات المزيج التسويقي لكي تتمكن الإدارة من صياغة هذه الإستراتيجيات بالشكل المناسب للقطاعات المستهدفة، وتحديد الكيفية التي سوف تتنافس فيها المنظمة الصناعية في تلك القطاعات. إن لتجزئة الأسواق انعكاسات إيجابية على المنظمة، وذلك لأنها تمثل المنهج العلمي الصحيح لفهم الأسواق والقطاعات، وتحدد مستوى الاختلافات فيما بينها، وبالتالي يمكنها من اختيار القطاعات الجذابة التي سيتم استهدافها، وبالتالي فإن صياغة الإستراتيجية والبرامج استناداً لهذه التجزئة سيجعلها تسير في الطريق الصحيح الذي يخدم تحقيق أهداف المنظمة بصورة صحيحة.

إن تجزئة السوق الصناعية تفيد الإدارة في تخصيص مواردها بشكل أكثر فعالية لتعظيم العائد على الاستثمار، وكذلك في هيكلة عملية الشراء. إن لتجزئة السوق الصناعية عدة مزايا وفوائد أساسية: (Kate, 1988, P 44-46)<sup>(11)</sup>.

1. تجعل البائع بوضع أفضل من خلال تمكينه من المقارنة ما بين الفرص السوقية المتاحة واختيار الأفضل منها.

2. تمكن البائع من خلق برامج تسويقية منفصلة لكل قطاع لتلبية حاجات مكونات هذا القطاع.
3. البائع يتمكن من تطوير البرامج التسويقية والميزانيات على ضوء تحديد مواصفات كل قطاع بشكل دقيق وصحيح.
4. تمكن المنظمات من تطوير البرامج الخاصة بالحصول على الموارد المالية والبشرية، ومدخلات العملية الإنتاجية، والسلع والخدمات التي تحتاجها بكفاءة أكثر تمكنها من تحقيق النتائج المرجوة.

### ثالثاً: معايير تجزئة السوق الصناعية

#### Industrial Market Segmentation Criteria

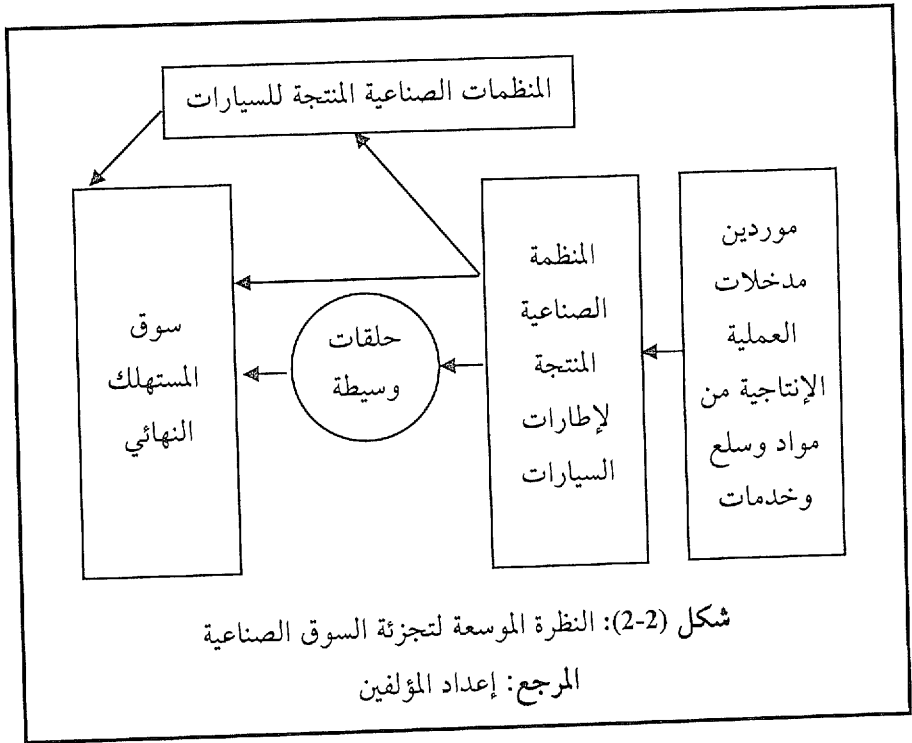
سابقاً كان الاهتمام ينصب من قبل المنظمات على تجزئة أسواق المستهلك النهائي باعتباره سوقاً كبيراً فيه الكثير من الاختلافات في السمات والخصائص الشخصية وغير الشخصية وهي من العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك النهائي. ولكن نتيجة للتطور الكبير لمفهوم التسويق الصناعي وكذلك العوامل التي تؤثر على البناء الإستراتيجي الخاصة بتنفيذ أنشطة التسويق الصناعي، إضافة للعلاقات المزدوجة للسوق الصناعية وسوق المستهلك النهائي، وسوق المجهزين، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في مفهوم تجزئة السوق الصناعية لتشمل كل من المنظمات الصناعية، المشترين والمستهلكين، الموردين الذين يزودون المنظمة الصناعية بما تحتاجه من سلع وخدمات... إن الأسباب التي تجعل من تجزئة السوق الصناعية أكثر تعقيداً من سوق المستهلك النهائي:

1. لوجود تنوع كبير بين المشترين النهائيين للسلع الصناعية.
2. وجود الكثير من المنتجات الصناعية (خطوط إنتاج، مواد أولية، تركيبات، سلع واستشارات مساعدة، أدوات التشغيل...).
3. كثرة المؤسسات الاستشارية والدراسات التي تتعلق بالأخص بدراسة الجدوى الاقتصادية.

4. تعقد عملية اتخاذ قرار الشراء للمنتجات الصناعية والتي تمر بسلسلة من المراحل وعادةً تنطوي على العديد من الأفراد أو اللجان المتخصصة بهذه العملية.
5. حجم الاستثمار في صفقات الشراء كبير، مما يتطلب اختيار البديل الأفضل للموردين الذين يساعدون على استمرارية العملية الإنتاجية.
6. وجود الكثير من المنظمات الوسيطة المتخصصة ببيع بعض المنتجات الصناعية ذات التكنولوجيا العالية.
7. أثر سوق المستهلك النهائي على طلب المنتجات الصناعية، وذلك لكون الطلب على المنتجات الصناعية مشتق من الطلب النهائي للمستهلك الأخير، مما يتطلب معرفة اتجاهات هذه السوق وهذا لا يمكن أن يتم إلا من خلال تجزئة سوق المستهلك الأخير إلى قطاعات متماثلة نوعاً ما.

#### أ. النظرة الموسعة لتجزئة السوق الصناعية

إن أنشطة التسويق الصناعي أو تسويق الأعمال (Business to Business) مرتبطة بالعديد من الأنشطة المتعلقة بمدخلات العملية الإنتاجية والمنظمات الصناعية وسوق المستهلك النهائي، وتعتبر عملية البيع والشراء فيها عملية معقدة حيث إن أكثر المنظمات الصناعية تبيع منتجاتها لمنظمات صناعية وبنفس الوقت إلى سوق المستهلك النهائي عن طريق قنوات التوزيع المباشرة والغير مباشرة من خلال الوسطاء، وبنفس الوقت تتعامل مع مجموعة من الموردين لمدخلات العملية الإنتاجية مما يجعل عملية تجزئة السوق تأخذ أكثر من بعد، فمثلاً المنظمة الصناعية التي تنتج إطارات السيارات فإنها تتعامل مع الموردين، المنظمات المنتجة للسيارات، سوق المستهلك النهائي، والشكل التالي يوضح ذلك:



يتضح من الشكل السابق بأن المنظمة الصناعية (المنتجة للإطارات ضمن هذا المثل) تحتاج إلى:

1. تجزئة سوق الموردين لمدخلات العملية الإنتاجية.
2. تجزئة سوق المنظمات الصناعية المشتريّة منها (المنظمات الصناعية المنتجة للسيارات).
3. تجزئة سوق المستهلك الأخير.

وعلى ضوء ذلك فإن تجزئة السوق الصناعية تأخذ ثلاثة أبعاد إذا ما أراد أن تكون عملية التجزئة صحيحة وصائبة.

ب. معايير تجزئة السوق الصناعية Industrial Market Segmentation Criteria

إن متغيرات تجزئة السوق الصناعية التي يتم اعتمادها لا بد أن تتوافق مع معايير التجزئة. فقد حدد (Webster, 2003) ثلاثة أسس عامة اعتبرها معايير لتجزئة السوق الصناعية (Wikipedia, 2009, P 2-3)<sup>(12)</sup> وهي:



## 1. القياس (Measurability)

إن إمكانية قياس السوق هي أحد المعايير المهمة التي تعتمد عليها تجزئة السوق الصناعية، إن هذا المعيار يعتبر مثالي مطلق وتطبيقه شبه مستحيل في بعض الأسواق، وذلك للأسباب التالية:

- الأول: عقبة تتعلق بضرورة إجراء البحوث والدراسات، وهذا يعني بذل الجهد والوقت والأموال وقد لا يؤدي إلى نتيجة ملموسة يمكن الاعتماد عليها.
- الثاني: صعوبة الحصول على البيانات الإستراتيجية الدقيقة حيث عدد كبير من الزبائن وخاصة في الأسواق الكبيرة، وصعوبة إجراء تحليل تلك البيانات لهذا المجتمع أو ذاك، إضافة للتكاليف الباهظة التي تتحملها المنظمة من جراء هذه المسألة.

لذلك فإن المنظمات تلجأ لاستخدام الطرق النوعية والأكثر جدية في قياس بيانات الزبون، وكذلك استخدام الطرق الأكثر اقتناعاً وأكثر عملية للتغلب على الفجوة بين الحصول على البيانات وقياسها بشكل دقيق.

## 2. حجم القطاع المحتمل

إن المتغير (الخاص بالتجزئة) يجب أن يكون ذو علاقة بمجموعة كبيرة من الزبائن أي ان حجم القطاع المستهدف يجب أن يكون مرجع، لذلك فإن التحدي يكون من خلال إيجاد الحجم أو الميزان الصحيح بالشكل الذي يخفف المخاطر عندما تكون مجموعات الزبائن كبيرة. أما عندما تكون مجموعات الزبائن صغيرة فإن المنظمة ستفقد منافع وفرة الحجم، يشير (Webster,2003) إلى أن هناك زبائن كثيرون جداً يكونون جزءاً كبيراً من أنشطة المجهزين، إن هؤلاء الزبائن على الرغم من قلتهم فإنهم يعتبرون متميزون بما فيه الكفاية لتبرير تشكيل قطاع لوحدهم مثل (تصنيع الطائرات، توربينات، مكائن طباعة...).

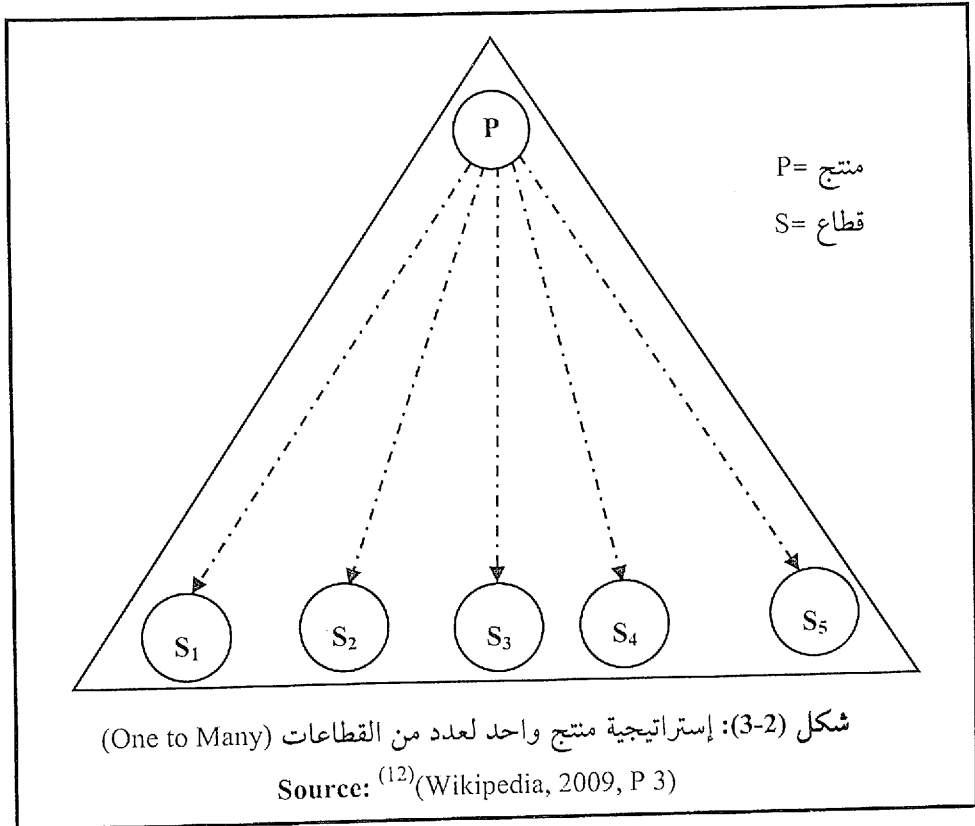
لذلك فإن حجم القطاع المحتمل إذا كان كبيراً فإنه يبرر عملية التجزئة للأسواق بنفس تبرير التكاليف والنفقات المصروفة لذلك، أما عندما يكون حجم القطاع صغيراً فإن القاعدة المثالية من عملية التجزئة لا تغطي تكاليف هذه العملية وبالتالي فليس هناك فائدة من هذه التجزئة.

إن التجزئة يجب أن تمكن المنظمة الصناعية من تقديم منتجاتها إلى القطاعات السوقية المختارة أو الذين يمكن أن تقدم لهم منتجات وخدمات أسرع والتسليم في الوقت المناسب من خلال عملية تموين كفوءة وكبيرة، لأن التجهيز عند الطلب يحتاج موجودات كبيرة والارتباط القوي ما بين الجهاز والمنظمة، إن عملية تجزئة السوق تدفع المنظمات الصناعية إلى اتخاذ القرارات الخاصة بالاستهداف.

### 3. الأسس العامة A Generic Principles

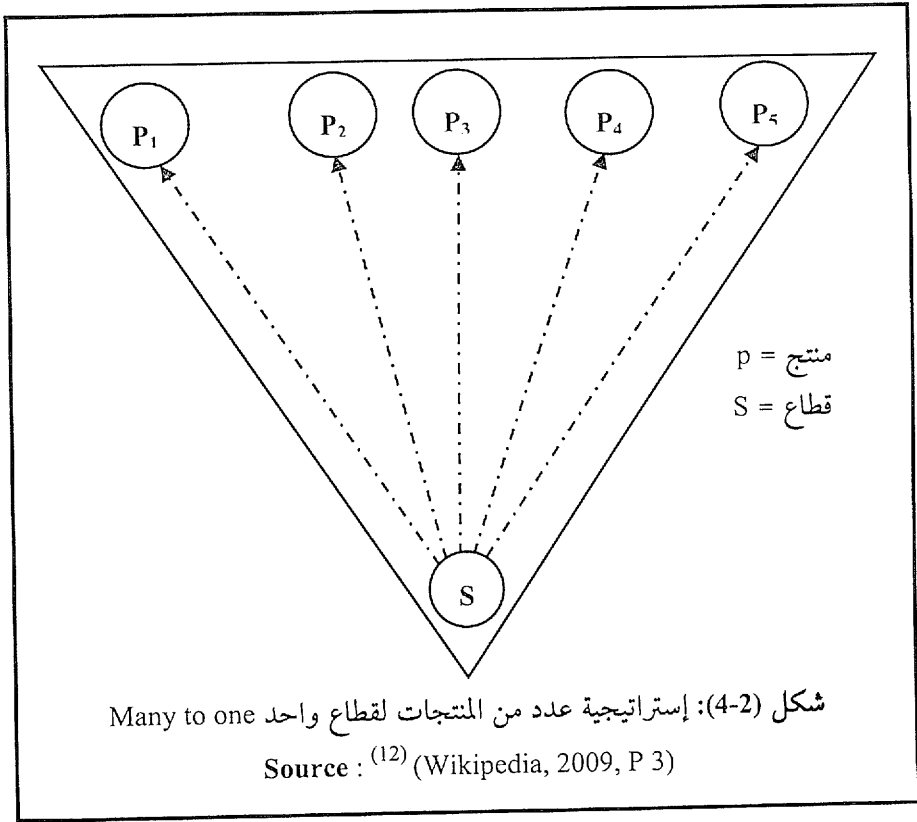
إن عملية تجزئة السوق تدفع المنظمات الصناعية إلى اتخاذ القرارات الخاصة بالاستهداف، وإن هذا الاستهداف يكون من خلال: (Wikipedia, 2009, P 3)<sup>(12)</sup>

- إستراتيجية منتج واحد لعدد من القطاعات: The one to many: وفق هذا الاستهداف فإن المنظمة الصناعية تقدم منتج واحد موجهة إلى عدد من القطاعات (One to Many) والشكل التالي يوضح ذلك.

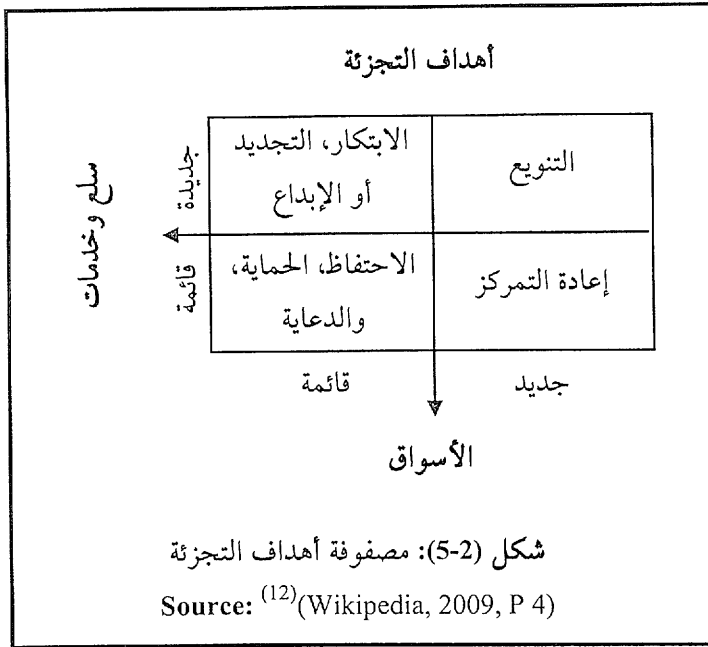


إن أحد الأمثال على هذه الإستراتيجية هي شركة كوكا كولا (Coca Cola) وبعض أعمال شركة جنرال (General Electric Businesses). إن مثل هذه الإستراتيجية قد تضعف عمل سلسلة التجهيز (Supply Chain) وكذلك قوى التسويق، وقد تؤدي إلى الانسحاب من السوق، وهذا ما حصل مع شركة كوكا كولا (Coca Cola) عندما أقدمت على تقديم ماء معدني من خلال تصفية المياه وتقديمه بجانب الأصناف الأخرى في المملكة المتحدة (UK). لهذا فشل هذا المنتج وأثر ذلك على بقية الأصناف الأخرى وتعرض للنقد الإعلامي الكبير.

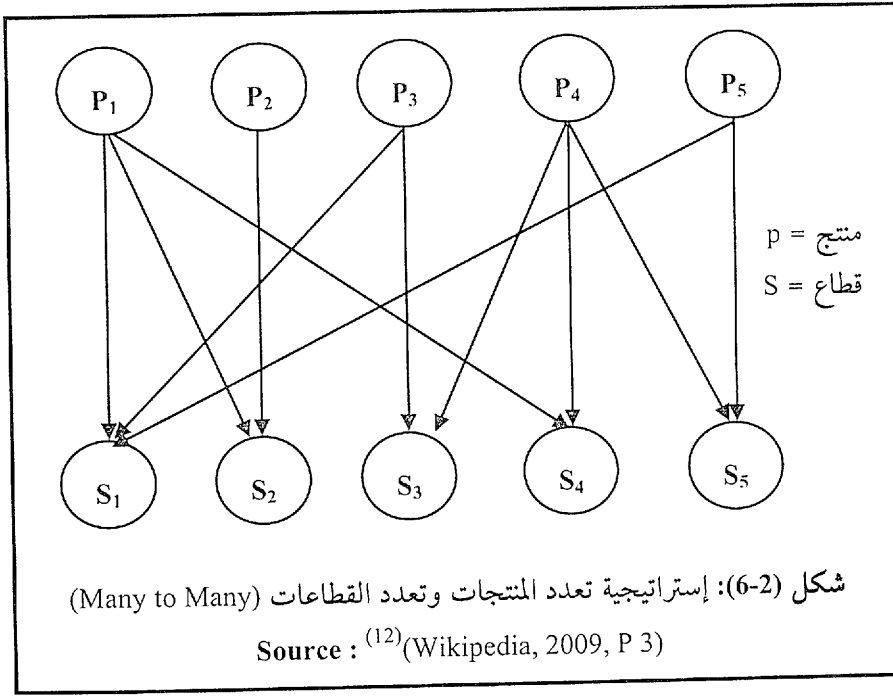
• إستراتيجية عدد من المنتجات لقطاع واحد The Many to One: وفقاً لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة الصناعية تقدم العديد من المنتجات إلى قطاع واحد. وإن مثل هذه الإستراتيجية قد تشكل مشكلة للمنظمة الصناعية التي تعمل ضمن إطار هذا التصور ولأنها ستركز أنشطتها على هذا الجزء من السوق وفي حالة فشلها فيه فإنها سوف تفقد مواردها المالية والجهود المبذولة لذلك، وقد تقوم المنافسة بمهاجمة هذا القطاع وتتوسع فيه في حالة نجاح هجومها، على حساب هذه المنظمة مما يضعف موقعها التنافسي. على الرغم من ذلك فإن هناك العديد من الشركات التي تتبع هذه الإستراتيجية (التركيز على قطاع أو قطاعات عديدة) وتحقيق نجاح فيها مثل مجهز (Flow Serve) والذي مقره في (USA) الذي يقوم بتجهيز أنواع مختلفة من المضخات والصمامات وجميع السلع التي تتعلق بعملية تدفق وحركة وانسياب السوائل والسيطرة على هذه الحركة. والشكل التالي يوضح هذه الإستراتيجية.



• إستراتيجية عدد كبير من المنتجات إلى عدد كبير من القطاعات The Many to Many: وفق هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة الصناعية بتقديم العديد من المنتجات إلى العديد من القطاعات، تعتبر هذه الإستراتيجية أكثر استخداماً من قبل الكثير من الشركات التي تحاول أن تثبت أقدامها في السوق وتوازن الخطر في مختلف القطاعات والأسواق حيث تقوم المنظمات الصناعية التي تتبع هذه الإستراتيجية بتقديم منتجات جديدة أو تطوير منتجات قائمة ثم تقوم بتقديمها إلى أسواق قائمة أو جديدة، وكما تبين المصنوفة التالية:



وفقاً لهذه الإستراتيجية (Many to Many) فإن المنظمات الصناعية قد تواجه العديد من المشاكل المالية خاصة عندما تتعرض لأي مشكلة تسويقية. إن هذه الإستراتيجية (إستراتيجية التنوع) تتطلب استثمارات عالية وجهود مختلفة وفقاً لطبيعة المنتج أو السوق، الأمر الذي يعني التشتت في الجهود والأموال، هذا له انعكاسات سلبية على المنظمة وخاصة إذا لم تحسن كيفية استخدام هذه الإستراتيجية، المثال على ذلك ما تواجهه شركة جنرال موتورز (GM) لصناعة السيارات من أزمة مالية حالية، كانت أحد أسبابها قيام هذه الشركة بتقديم سلعة لكل شخص وكذلك قامت بتقديم نموذج بعد نموذج لسياراتها دون تقسيم واضح للسوق أو تحديد إستراتيجية واضحة المعالم، إن إستراتيجية (Many to Many) يمكن توضيحها بالشكل التالي:



#### رابعاً: نماذج تجزئة السوق الصناعية

### Industrial Market Segmentation Models

هناك العديد من الأسس التي تستخدم لتجزئة الأسواق الصناعية يطلق عليها نماذج تجزئة السوق الصناعية، حيث تضمنت هذه النماذج العديد من المتغيرات التي تؤثر على عملية تجزئة السوق الصناعية.

#### ١. نموذج (Wind & Cardozo Model 1974)

يعتبر هذا النموذج الأساس لجميع النماذج التي تناولت أسس أو معايير تجزئة السوق الصناعية. فقد اقترح كل من (Wind & Cardozo, 1974, P 155-166)<sup>(13)</sup> نموذجاً لتجزئة السوق الصناعية يتكون من مرحلتين (Two - Stage Market Segmentation) أطلق عليه (Wind & Cardozo Model)، وهذه المرحلتين هما:

١. التجزئة الكلية (Macro - Segmentation).

٢. التجزئة الجزئية (Micro - Segmentation).

ويعتبر هذا النموذج من النماذج الشائعة والتي تطبق في الأسواق الصناعية حالياً.

#### 1. التجزئة الكلية: Marco Segmentation

إن التجزئة الكلية تركز على خصائص منظمة الشراء (شركات أو مؤسسات)، وفقاً لهذه المرحلة أو الخطوة يتم تقسيم السوق كما يلي:

• **حجم المنظمة Company Size:** يعتبر أحد المعايير المهمة لعملية تجزئة السوق والتي يمكن تمييزها بسهولة، وتعتبر مؤشر مهم لنشاط الشركة المحتمل.

• **الموقع الجغرافي Geographic Location:** تختلف المعايير التي تعتمدها المنظمات نتيجة لاختلاف الموقع الجغرافي للمجهزين والزبائن وذلك نتيجة لاختلاف الثقافة، اللغة، العادات، الدوافع ومواقف العمل، حيث إن المنظمة تتبنى استراتيجيات مختلفة باختلاف الموقع الجغرافي للزبون، فالإستراتيجية التسويقية الموجهة للزبون الآسيوي تختلف عما هي بالنسبة للزبون الأمريكي أو الأوروبي فمثلاً نرى الشركات الآسيوية الجنوبية، الشركات في أمريكا الشمالية، وأمريكا الجنوبية، شركات أوروبية وشرق أوسطية، الجميع لهم مجموعات مختلفة من معايير العمل ومتطلبات الاتصال.

• **تقيس الصناعة Standard Industrial:** يعتبر من المعايير المهمة لتجزئة الأسواق، ويستند على المعيار النسبي، أساسيات الصناعة، تصنيف المنتج أو الخدمة مثل صناعة الألواح المعدنية، مكائن البناء، الحديد والصلب، تقديم خدمات قانونية ... إلخ. هناك العديد من الصناعات التي تستخدم عدد من التقنيات المختلفة، تصنف منتجات إبداعية مثل: أجهزة سيطرة لمراقبة دخول المطارات، أجهزة سيطرة لمراقبة الدخول والخروج منها المتاجر، طلاء الرذاذ. حرارية، أنظمة تجهيز كهربائية مستمرة ..... تصنف تحت فئة أخرى.

• **حالة الشراء Purchasing Situation:** تميل المنظمات الصناعية إلى إيجاد ارتكاز في عدد قليل من الأسواق، لكي تتمكن من التعرف على السوق بشكل جيد، وتبني علاقة طويلة الأمد مع الزبائن، والاحتفاظ بالزبائن، وإذا حققت الاحتفاظ

بالزبائن الحاليين فإن معايير الشراء تستند على العلاقة الوثيقة وكلفة الشراء الإجمالية.

• **مرحلة اتخاذ قرار الشراء Decision – Making Stage:** إن المنظمات الصناعية والتجارية تحاول أن تبني علاقة طويلة المدى مع المجهزين، وإن كل مجهز يكون لديه المؤهلات المطلوبة لتحقيق صفقة الشراء، كأن يمتلك معلومات كافية عن المنظمة الصناعية أو التجارية، وكذلك فإن هذه المنظمات هي أيضاً لديها معلومات كافية عن المجهز، وذلك من خلال الفترة الطويلة التي يتم فيها التعامل ما بين الطرفين. إن عملية اتخاذ قرار الشراء من مجهز أو مجهزين جدد يتطلب من المنظمة الصناعية أن تقوم بالعديد من الإجراءات عبر مراحل اتخاذ قرار الاختيار وثم الشراء. إن على المنظمات الصناعية أن تركز في الوقت الحاضر على تسويق العلاقة الموجه للأداء المحسن (Freytag & Clake, 2001, P 473 – 486)<sup>(5)</sup>.

• **تجزئة المنافع Benefit Segmentation:** قيمة المنتج الاقتصادية للزبون تعتبر من المعايير الأكثر مساعدة في بعض الصناعات. إن الزبائن يشترون نفس المنتجات لأسباب مختلفة على الرغم من اختلاف أنشطتهم، ذلك لأنهم يرغبون في تحقيق منفعة مماثلة، على سبيل المثال نظام السيطرة على حركة الدخول يسوق إلى مجاميع مختلفة من الزبائن أو المؤسسات مثل: البنوك، المصانع، المطارات...، جميعهم لأسباب أمنية ولكن كل منهم وفق نشاطه الذي يختلف عن الآخرين.

• **نوع المنظمة Type of Institution:** تختلف احتياجات منظمة عن منظمة أخرى، فعلى سبيل المثال البنوك تطلب أثاث يصمم لزبائنها بالشكل الذي يجعل من الخدمة أكثر ملموسة، أما المستشفيات تتطلب معايير عالية من النظافة وتسعى للحصول على منتجات التي تحقق ذلك. مراكز التسويق تحتاج لكاميرات ونظام مراقبة.

2. **التجزئة الجزئية Micro – Segmentation:** التقسيم الجزئي للسوق يتطلب درجة أعلى من المعرفة لأنه يجرى السوق إلى قطاعات أو مجاميع متجانسة من المشتريين ضمن القطاعات الكبيرة. ويشير (Webson, 2003)<sup>(12)</sup> إلى أن التقسيم الكلي لا



يكون دقيقاً بدون التجزئة الجزئية أو التقسيم الجزئي، والسبب لأن المنظمة سوف لا تحصل على المنافع المتوقعة، إن التقسيم الجزئي يركز على العوامل التي تهم الأعمال اليومية وتتضمن المعايير الأكثر شيوعاً من خصائص وحدات اتخاذ القرارات ضمن كل قطاع.

• **معايير قرار الشراء Buying Decision Criteria:** وتتضمن هذه المعايير: نوعية المنتج، التسليم، التقنيات المساعدة، السعر، استمرارية العرض أو التجهيز. إن السوق قد يقسم السوق استناداً للمجهزين من خلال إجراء مقارنة فيما بينهم استناداً إلى ما يقدمونه من فوائد أكثر من الآخرين، وقد يكون هذا التفضيل استناداً إلى الجودة العالية للمنتجات، تسليم سريع، سعر ممتاز مقابل جودة قياسية، الشهرة والسمعة، الإيفاء بالعقود ضمن جداول التسليم المتفق عليها في العقود الموقعة.

• **الشراء الاستراتيجي Purchasing Strategic:** إن الشراء الاستراتيجي ينقسم إلى نوعين وفقاً لـ (Hutt and Speh).

**الأول:** تقوم المنظمات بالاتصال بالمجهزين المألوفين الذين سبق التعامل معهم يطلب منهم القيام بتجهيز المنظمة وفقاً لمعايير الشراء والتجهيز المتعامل بها سابقاً.

**الثاني:** إن المنظمات تدرس عروض عدد من المجهزين سواء المتعامل معهم سابقاً أو لم يسبق التعامل معهم مسبقاً، وتختار العروض المناسبة وثم تقدم طلب التجهيز. إن مثل هذه التجزئة تأخذ بنظر الاعتبار كمعيار للتجزئة لأنها تعتبر مفيدة جداً، فالمجهز والمنظمة الصناعية يمكن أن يتفادوا كلف غير ضرورية وكذلك الوقت والسرعة.

• **هيكل وحدة اتخاذ القرارات Structure of the Decision – Making:** يعتبر هذا المعيار أحد المعايير الأكثر فاعلية، وتعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها تلك العملية التي تهدف لتحديد الاختلاف بين الفوز أو الخسارة في عقد الاتفاقية. لذلك فإن المجهز يمكن أن يطور علاقة مناسبة مع الفرد/ الناس التي لها قوة اتخاذ

قرارات حقيقية. فمثلاً سوق الأجهزة الطبية يمكن أن ينقسم على أساس نوع المؤسسة ومسؤوليات صانعي القرارات.

• الأهمية المحسوسة للمنتج بالنسبة للزبون: ومثال ذلك إرسال آلي، أجهزة خارجية.

• المواقف نحو المجهز Attitudes to words the Supplier: إن الخصائص الشخصية للمشتريين (عمر، تعليم، وظيفة...) لهم دور في تشكيل الزبائن التي تشتري وقرارات الشراء، إن تكوين موقف معين نحو المجهز يساعد إما بسرعة اتخاذ قرارات الشراء (إذا كان الموقف ايجابي)، أو التحول لمجهز آخر (إذا كان الموقف سلبي).

إن تطبيق مفهوم تجزئة السوق الكلية أو الجزئية (Macro - Micro Segmentation) يخضع لاعتبارات أساسية: حجم المنظمة والإعداد التنظيمي، فالمنظمة الصغيرة لا تحتاج لنموذج تجزئة رسمي بينما هي تعرف زبائنها شخصياً بل يمكن أن تعاقب نموذج (Hwnter's n=1 Model)<sup>(12)</sup>.

ب. نموذج (Bonoma & Shapito, 1984)

استناداً إلى نموذج (Wind & Cardozo) حاول كل من (Bonoma & Shapiro) توسيع ذلك النموذج من خلال اعتماد نموذج متعدد الخطوات، وذلك في عام 1984، كتطبيق لكافة المعايير. وبسبب تعقد الأعمال التجارية الحديثة، فقد اقترح (Bonoma & Chapiro) بأن تكون المعايير مماثلة وتطبيقية في أسلوب متعدد العمليات لإعطاء المرونة اللازمة للمسوقين في اختيار أو تفادي المعايير غير المناسبة لأعمالهم. فقد اقترح هذين الباحثين نموذج يستخدم خمسة معايير عامة للتجزئة، وهي:

جدول (1): نموذج (Bonoma & Shapiro, 1984) لتجزئة السوق الصناعية  
Source:<sup>(15)</sup> (Bonoma & Shapiro, 1984), Cite in Wikipedia, 2009, P 7

بتصرف من الباحثين

المعايير العامة	المعايير الفرعية
الخصائص الديمغرافية Demographic Variables	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الصناعية: طبيعة ونوع الصناعة التي يهتمها المنتج من أجل استهدافها أو التركيز عليها.</li> <li>- حجم الشركة: هل إن حجم الشركة كبير يستحق التركيز عليه أم صغير لا يبرر ذلك.</li> <li>- موقع الزبون: التوزيع الجغرافي للزبائن أي من القطاعات ذات أهمية ويجب التركيز عليه.</li> </ul>
متغيرات التشغيل Operating Variables	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكنولوجيا الشركة: تطوير التكنولوجيا والتقنيات المستخدمة وفقاً لحاجات الزبون.</li> <li>- مكانة استعمال المنتج/ الصنف: التركيز على المنتج أو صنف ذات الاستعمال بشكل أكبر من غير المستعمل.</li> <li>- قابلية الزبون: التركيز على الزبائن ذوي الاستعمال الكثير بشكل أكبر من قليلي الاستعمال.</li> </ul>
مداخل الشراء Purchasing Approaches	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وظيفة الشراء: مركزية أو لا مركزية الشراء.</li> <li>- هيكل السلطة: ما هي السلطة الممنوحة للمشتريين من قبل المنظمة.</li> <li>- علاقة البائع/ المشتري: ما طبيعة العلاقة ما بين البائع والمشتري، وهل يسعى البائع لإقامة علاقة طويلة مع المشتري.</li> <li>- سياسات الشراء: السياسات المتبعة من قبل المنظمة المشتري.</li> <li>- معايير الشراء: هل تبحث المنظمة على معيار الجودة، أم السعر أو الاثنين معاً عند قيامها بالشراء.</li> </ul>
العوامل الموقعية Situational Factor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الطلب المفاجئ: يتم التركيز على المنظمات ذات الطلب المفاجئ أو ذات الحاجة الملحة والسريعة.</li> <li>- استخدامات المنتج: هل التركيز استخدامات المنتج المحددة أو المتعددة.</li> <li>- حجم الطلب: هل يتم التركيز على الطلب الكبير أم الصغير.</li> </ul>
الخصائص الشخصية للمشتريين Buyers Personal Characteristics	<ul style="list-style-type: none"> <li>- خصائص المشتري الشخصية: التركيز على القيم، العادات، المواقف،... المشابه من الأفراد كمشتريين.</li> <li>- تركيز نظرة المنظمة للمشتريين الإيجابية في التعاون والوفاء بالالتزامات.</li> </ul>

السكاني الذي له آثار مهمة على حجم الاستهلاك من أجل أخذه بنظر الاعتبار عند صياغة الخطط والسياسات المستقبلية.

### ب. الأساس الديمغرافي

يعتبر هذا العامل من أكثر العوامل استخداماً لتجزئة السوق بما يتميز به من سهولة ودقة ووضوح قياساً بالأسس الأخرى. ووفقاً لهذا الأساس يتم تقسيم السوق إلى قطاعات وفقاً للمتغيرات الديمغرافية وكما هو موضح:

1. الجنس: من الواضح بأن احتياجات ومتطلبات الرجال تختلف بشكل كبير عن ما تحتاجه النساء.
2. العمر: إن عامل العمل عامل مهم وأساسي وفعال، ذلك أن لكل فئة عمرية حاجات ومتطلبات تختلف في أكثر جوانبها عن احتياجات الفئة العمرية الأخرى ومتطلباتها. فمثلاً إن حاجات الأطفال حديثي الولادة ومتطلباتهم ليست كما هي في المراهقة أو في الشباب أو في مرحلة الشيخوخة، فكبار السن لديهم احتياجات مختلفة في أكثر جوانبها عن الشباب أو صغار العمر، وعليه فإن على رجل التسويق أن يمتلك الفهم الدقيق لمتطلبات كل فئة عمرية إذا ما أراد أن ينجح ببرامجه التسويقية.
3. المستوى التعليمي: إن المستوى التعليمي هو أحد مؤشرات المستوى الثقافي لدى أفراد المجتمع لما له من تأثير على السلوك العام والسلوك الشرائي، وما تصل إليه دولة ما من رقي، وبالتالي فإن هذا المستوى التعليمي له أثر كبير على أنواع المنتجات والخدمات التي يقع عليها الطلب أو تلك التي يجب عرضها في السوق. فمثلاً أصحاب الشهادات العليا لديهم متطلبات واحتياجات تختلف في الكثير من أوجهها عن الذين ليس لديهم أية شهادة أو شهادات أقل من الشهادة العليا حيث يتجه كل مستوى إلى بعض الأنواع والأصناف بشكل يتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم. إن انعكاس المستوى التعليمي يحدد نوع المنتجات بل ويؤثر على البرامج التسويقية كنوع منافذ التوزيع، الأساليب الترويجية، والأسعار وغيرها من الأنشطة التسويقية.

4. المهنة: إن طبيعة المهنة أو الوظيفة التي يشغلها الفرد لها أثر على الخطط السلوكية الاستهلاكية له. في الوقت نفسه فإن كل وظيفة لها متطلبات واجب الالتزام بها. فمثلاً أساتذة الجامعة، والمدراء العامون، والوزراء وموظفي بعض الدوائر التجارية والمصارف لهم بروتوكول خاص يتعلق بالمظهر الخارجي والتصرف (اللبس، المأكّل، إلخ..). على عكس الأفراد ذوي الوظائف الدنيا أو البسيطة الذين لهم أنماط سلوكية استهلاكية خاصة بهم. كل هذا يعني أن على رجال التسويق فهم هذه الاختلافات وتهيئة المنتجات من ناحية النوع والكم وفقاً لمتطلبات كل مستوى وظيفي معين.
5. حجم الأسرة: من الواضح أن عدد أفراد الأسرة له دوراً كبيراً في حجم ونوع الاستهلاك وأنماطه، حيث من الواضح بأن كلما كبرت العائلة زادت حاجاتهم واحتياجاتهم بشكل أكبر من حاجات ومتطلبات الأسرة الصغيرة، لذلك فإن حجم الأسرة له أثر على حجم الطلب ونوعه.
6. الحالة الاجتماعية: ويقصد بها دور الحياة، وهي تتمثل في حالة الفرد أعزباً كان أو متزوج لديه أولاد أم لا، مطلقاً كان أو أرملاً. إن هذه المؤثرات للحالة الاجتماعية توضح خصوصية كل حالة من الحالات السابقة التي تتميز بصفات وسمات خاصة بها، وبالتالي فإن لهم احتياجات ومتطلبات خاصة بهم يتوجب على رجال التسويق التعامل معها بكل دقة وفهمها بهدف تهيئة تلك الاحتياجات والمتطلبات وفقاً لكل حالة من الحالات السابقة.
7. الديانة: من الواضح أن لكل ديانة تقاليد وعاداتها ومناسباتها وخصوصيتها التي تتطلب مستلزمات خاصة بها، مثلاً لدى المسلمين مناسبات دينية (رمضان، وأعياد الفطر والأضحى، والسنة الهجرية...) جميعها لها متطلبات من سلع وخدمات يجب أن تتوافر لتغطية هذه المتطلبات، وكذلك المسيحيين لهم مناسباتهم. إن رجل التسويق الناجح هو الذي يفهم تلك المناسبات فهماً تفصيلياً ويقوم بتوفير السلع والخدمات التي تناسب معها.
8. الدخل: إن الدخل يمثل القوة الشرائية لدى الأفراد والتي تشكل عاملاً حاسماً في الإنفاق ومستوى المنتجات من ناحية المواصفات والعلامات التجارية المميزة.

فمثلاً أصحاب الدخول العليا لهم مميزات في البحث أو الشراء من المنتجات ذات المواصفات العليا والأسعار العليا، بينما أصحاب الدخول المنخفضة يتجهون عكس ذلك، وهذا يعود إلى أن القدرة الشرائية لدى الفئة الأولى أعلى بكثير من الفئة الثانية. وعليه فإن أثر الدخل ليس فقط على نوعية ومواصفات المنتجات بل يمتد إلى نوعية المنافذ التوزيعية، والأساليب الترويجية وغيرها من الأنشطة التسويقية التي يجب أن تتلاءم مع كل فئة من فئات المجتمع ضمن عامل الدخل.

### ج. الأساس السيكولوجي

يعد هذا الأسلوب من أصعب أساليب تجزئة السوق، وذلك لاعتماده المتغيرات النفسية والشخصية للأفراد التي يصعب في أكثر الأحيان قياسها ومعرفة تأثيراتها بشكل واضح ودقيق.

إن هذا الأساس الذي (يسمى بالأساس النفسي) وعلى الرغم من صعوبة التعرف عليه إلا أنه يشكل مفتاحاً حقيقياً تستطيع من خلاله منظمات الأعمال الدخول إلى قطاعات سوقية مختلفة، وهذا لا يتم دون دراسة وتحليل عميق لمؤشرات كل فئة داخل السوق وخصائصها أو القطاع الذي توجه إليه البرامج والأنشطة التسويقية وفقاً لخصائص كل فئة من الفئات ومتطلباتها التي تمثل كل قطاع.

1. كثافة الاستخدام: وفق هذا الأسلوب يتم تجزئة السوق على أساس كثافة استخدام المنتج. وكما معروف فإن هناك من هم:

- يستعملون السلعة استعمالاً مكثفاً.
- يستعملون السلعة استعمالاً متوسطاً.
- يستعملون السلعة استعمالاً بسيطاً.
- لا يستعملون السلعة إطلاقاً.

وبشكل عام قد تكون كثافة الاستعمال مرتبطة بنوعية السلعة أو سعرها أو أماكن بيعها أو وسائل الترويج المستهدفة، أو قد تكون مرتبطة بالعامل الديموغرافية الأنفة الذكر.

2. الشخصية: وهي تمثل كافة العوامل النفسية والاجتماعية الموروثة والمكتسبة التي تكون شخصية الأفراد. وكما هو معروف في علم النفس فإنه ليس هناك تجانس كامل بين شخصية فرد وفرد آخر، وهذا ما يزيد من صعوبة هذا النوع من التجزئة. ولكن هناك بعض السمات المشتركة والمتشابهة بين أنواع الشخصيات، فمثلاً هناك الشخصية الاجتماعية، والشخصية المسالمة، والشخصية العدوانية، والشخصية الانطوائية... إلخ. وكل من هذه الأنواع لديها اشتراك في بعض السمات التي تُعد القاسم المشترك بينهم. إن هذه القواسم المشتركة تمثل القاعدة التي ينطلق منها رجال التسويق في البرامج التسويقية الخاصة لكل نوع من هذه الشخصيات.

3. فائدة المنتج: تستخدم فوائد أو مزايا المنتج وطرق استخدامه ومواصفاته كأساس لتجزئة السوق. إن هذه المواصفات والمزايا يتم تحديدها من وجهة نظر المستهلك وليس الصانع، إذ يستعان بعينة من المستهلكين الحقيقيين ومقابلتهم للتعرف على المزايا والفوائد التي يبحثون عنها في السلعة، وبالتالي يتم تحديد الخصائص الديمغرافية أو السيكوغرافية لكل مجموعة من المجموعات التي لديها قواسم مشتركة قدر تعلق الأمر بفوائد المنتج. إن هذه الطريقة تتسم بالصعوبة للأسباب التالية:

- عدم ذكر دوافع الشراء الحقيقية.
- صعوبة تحديد حجم كل قطاع بشكل دقيق من الناحية العلمية.
- إن فوائد السلعة تختلف من فرد إلى آخر حسب ما يؤمن به.
- عدم ثبات أذواق المستهلكين وتطلعاتهم وبالتالي سوف يؤدي إلى التغيير في دوافع الشراء.

4. طراز العيش وغطاه: إن هذا التقسيم يعد حديثاً نسبياً حيث قامت إحدى شركات الإعلان البريطانية بتطبيقه لأول مرة في الثمانينات. لقد طوّرت هذه الشركة تقسيماً يعرف بـ CS4 أو الفئات الاجتماعية الأربعة، ووضعت هذه الشركة

الناس في هذه المجموعات أو الفئات الاجتماعية على أساس احتياجاتهم أو توجهاتهم الأساسية وعلى النحو التالي:

- الناجحون: وهؤلاء أصلاً من أصحاب المكانة الاجتماعية المرموقة. فهم يرغبون بالتمتع بحياة راقية، هادئة وسعيدة، وإنهم يريدون الحياة النوعية وليس الرمزية أو التعبيرية.

- الاصلاحيون: يعدّ هؤلاء "نوعية الحياة" هي الشيء الأهم في حياتهم أي "النوعية" وليس "الكمية" التي لا تثير اهتماماتهم. إن هؤلاء لديهم تعليم وثقافة أفضل بالمقارنة مع المجموعات الأخرى.

- أصحاب الاتجاهات الشائعة: وهؤلاء يبحثون عن الأمان والضمان ولا يجازفون بل هم يعيشون حياة تقليدية، وإنهم لا يشترون المنتجات ذات العلامات التجارية المعروفة.

- المتظلمون: هؤلاء يبحثون عن مكانة في المجتمع، لذلك فإنهم يشترون منتجات ذات قيمة أو رمز يعزز هذه المكانة التي يتطلعون إليها، مثل: السيارات السريعة والمجوهرات الغالية.

5. مستوى الذكاء: كما هو معروف فإن الناس مختلفون بمستوى ذكائهم. فهمنهم من هو عالي الذكاء أو متوسط الذكاء ومنهم من هو منخفض الذكاء. إن مستوى الذكاء له سماته وخصائصه ومتطلباته التي يجب أن يقيمها رجل التسويق والتعامل معها بشكل صحيح ودقيق.

#### د. الأسلوب المركب

إن هذه الأسلوب يعتمد على معيار واحد أو أكثر من المعايير أو (الأسس) سواء أكان من الأساس نفسه أو من أساسين أو أكثر مختلفين (مثل الأساس الجغرافي والأساس الديمغرافي أو السيكولوجي...). إن هذا الأسلوب من الأساليب المتبعة حديثاً إذا أصبح في الوقت الحاضر من أكثر الأساليب شيوعاً لأهميته وقدرته على إعطاء فئات قطاعية متشابهة جداً وقريبة من التجانس النسبي، إضافة إلى أنه يمتاز بالسهولة والدقة.



## مراجع الفصل الثاني

1. Peter, L, (2008), Commentary on the ESS ene of Business Marketing, Journal of Business to Business Markrting, Vol 15, 1 sw 2.
2. INSED, (2009), Advanced Industrial Marketing Strategy (AIMS).
3. كوتلر، فيليب وارمسترونج، جاري، (2007)، أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.
4. Kalak, Ravi & Whinstan, Ancleu – B, (2009) Do or Die: Market Segmentation and Product Positioning on the internet, w.w.w. Cism Google.
5. Freytag, P.V & Clarke, A.H, (2001), Business to Business segmentation Industrial Marketing Management Vul. 306.
6. w.w.w. Wikipedia.com, 2009, Industrial Marketing Segmentation.
7. Steven, J, Mass.M, Cubed, and kerry Fleisher, (2008), Industrial for energy and environment. Marketing Segmentation and energy efficiency program Design. San Francisco Community Power-Cice.
8. Dibb, S & Wensley, R, (2002), Segmentation analysis Industrial Market, European Journal of Wensley Marketing, Vol 36.
9. Christensen, C, Cook, S, and Hall, T, (2005) Marketing Malproctice: The Cause and Cure, Christensen Harvord Busniess Review.
10. Desarbon J.W & Grisaffa, D, (1998), Combinational – Optimization Approaches to Costiaicle Market Segmentation, An applications to Industrial Market Segmentation, Marketing Letter, 9. 2.
11. Kate, Bertrant, (1988), Harvesting the Best, Business Marketing.
12. www.Wikipedia.com, 2009, Industrial Market Segmentation.
13. Windy, and Cardozo, R.N, (1974), Industriol Market Segmentation, Industrial Marketing Management, Vol, 3.
14. Bonoma, Kalafatisc & Shapito, (1984), Segmentation Industrial Markets, Lexington Books.
15. Kotler, P (2001), Marketing Management – Millennium Edition, Prentice – Hall.



## أنواع المنتجات الصناعية

### Industrial Products Types

المقدمة

أولاً: جدوى إنشاء المشروع الصناعي

ثانياً: العوامل الواجب توفرها لإنجاح المشروع الصناعي

ثالثاً: أنواع المنتجات الصناعية

رابعاً: خصائص السلع الصناعية

خامساً: الطلب على المنتجات الصناعية

مراجع الفصل الثالث



### الفصل الثالث

## أنواع المنتجات الصناعية

## Industrial Products Types

### المقدمة Introduction

إن المنتجات التي تشتري من قبل المنظمات الصناعية بهدف إنتاج سلع أخرى تختلف عنها بالخصائص والمواصفات وفي تقديم الخدمات تسمى بالمنتجات الصناعية. إن استخدام هذه المنتجات قد يكون مباشر في إنتاج السلع (المواد الأولية) والبعض الآخر يكون استعمالها غير مباشر، مثل: الأجهزة المساعدة، مواد التشغيل وغيرها.

إن عملية اختيار وشراء المنتجات الصناعية تعتبر من العمليات المعقدة والتي تتطلب الكثير من الجهود من المعنيين بعملية الاختيار، وذلك لأنها تعتمد على دراسة العوامل الاقتصادية، حجم الطلب، طبيعة الصناعة، التنمية الاقتصادية، التشريعات القانونية، طبيعة المنافسة إضافة إلى ارتفاع رأس المال المستثمر في عملية الشراء لهذه المنتجات.

ونظراً لأهمية المنتجات الصناعية بالنسبة للمنظمات الصناعية وأسواقها وانعكاس ذلك على سوق المستهلك الأخير، ومن أجل أن تكون هناك فكرة واضحة عن المشروع الصناعي وجدوى إنشائه لما له أثر واضح على طبيعة المنتجات الصناعية المشتراه، فإننا سنضمن هذا الفصل ما يلي:

1. جدوى إنشاء المشروع الصناعي.
2. العوامل الواجب توفرها لإنجاح المشروع الصناعي.
3. أنواع المنتجات الصناعية.
4. خصائص السلع الصناعية.
5. الطلب على السلع الإنتاجية.

## أولاً: جدوى إنشاء المشروع الصناعي

أصبحت هناك حاجة كبيرة لإنشاء المشاريع الصناعية وتطويرها نتيجة إلى ازدياد الكثافة السكانية، ازدياد الطلب، تطور العادات والأنماط الاستهلاكية وزيادة حجم التبادل التجاري وغيرها من العوامل، ولكن عملية إنشاء مشروع صناعي يتطلب استثمار عالي من الأموال وإن هذا الاستثمار يستند على:

- دراسة وتحليل القطاعات الاقتصادية.
- عدد المنظمات الصناعية المنافسة والبديلة للمشروع.
- كمية الطلب في السوق، الأرباح.
- تكاليف الإنشاء.
- الأيدي العاملة القادرة على إدارة المشروع.
- الحصول على الآلات والمعدات والمواد الأولية اللازمة لإنشاء المشروع واستمرار العملية الإنتاجية.
- دراسة التشريعات القانونية وغيرها.

إن إنشاء المشاريع الصناعية يعتمد بشكل أساسي على دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع، ويشير (حمدي، 2008 ص 32 - 33)<sup>(1)</sup> إلى أن دراسة الجدوى الاقتصادية لإنشاء المشروع الصناعي يجب أن تغطي أغلب العناصر التالية:

1. دراسة السوق لتقدير كمية الطلب المتوقع على منتجات المشروع، هيكل الأسعار، حجم الصادرات والواردات من السلع المقترح إنتاجها ومن السلع المنافسة والبديلة.
2. وصف عام للمشروع من حيث منتجاته الرئيسية والثانوية وعلاقته بالمشاريع الأخرى القائمة والتي تحت الإنشاء.
3. دراسة مدى توفر المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج وإمكانية توريد السلع لإنشاء المشروع واستمرار عملية إنتاج السلع المراد إنتاجها.

4. تحديد الطاقة التشغيلية للمشروع على أن تنسجم مع كمية الطلب وتوفر عوامل الإنتاج الأخرى.
5. تقدير الحاجة من الأيدي العاملة (إداريين، مهندسين، عمال)، والمهارة المطلوب توفرها فيهم لكي يتمكنوا من إدارة المشروع وتشغيله بالطاقة الإنتاجية المطلوبة.
6. تقدير حجم الاستثمار المالي المطلوب للأرض التي سوف يتم إنشاء المصنع عليها، قيمة المباني، المعدات والمكائن، المواد الأولية، دراسة تكاليف التشغيل.
7. تقدير التكاليف الإجمالية للمشروع وحجم الإيرادات والأرباح السنوية.
8. تحديد مصادر التجهيز للسلع الصناعية.
9. تحديد مصادر التجهيز للسلع المنافسة أسعارها، المواد الأولية، مستلزمات التشغيل الأخرى.
10. دراسة وتحديد مصادر توريد المواد الأولية ومواقع الاستهلاك.

### ثانياً: العوامل الواجب توفرها لإنجاح المشروع الصناعي

هنالك العديد من العوامل التي يجب مراعاتها لإنجاز المشروع الصناعي، ويمكن إجمالها بما يلي:

- أ. توفر رأس المال لإنشاء المشروع: المشاريع الصناعية تتطلب استثمار رأس مال عالي وتوفر رأس المال لدى المستثمرين في القطاع الصناعي أو لدى الحكومات يلعب الدور الأساسي في عملية اختيار المشروع الصناعي وكمية السلع التي ينتجها، مستوى التطور التقني لتركيبات المشروع الصناعي، مؤهلات وقدرات العاملين وأجورهم، الحصول على المواد الأولية وغيرها. إن عدم امتلاك الأفراد لرأس المال يعتبر من العوامل العائقة للإنشاء، لذلك يسعون للحصول على قروض مصرفية لعملية التمويل.
- ب. الموقع المناسب لإنشاء المصنع: تميل الصناعات إلى التجمع في مواقع متقاربة وعلى الأخص الصناعات المترابطة والمتكاملة (مصنع بطاريات، مصنع إطارات، مصنع سيارات) وذلك لتقليل تكاليف الخزن والنقل، وسهولة التنسيق، إضافة إلى القرب من مواقع إنتاج أو توريد المواد الأولية والأسواق التي تقدم لها منتجات المصنع.

ج. توفر المساحة الكافية: يتطلب إنشاء مصنع تشييد بنايات تتلاءم وحجم التركيبات، وكمية المنتجات النهائية للمصنع وحركة العاملين داخل المصنع، مخازن للمواد الأولية، مخازن لمواد التشغيل والأدوات الاحتياطية، مخازن للسلع النهائية للمصنع، ساحات وقوف لسيارات نقل وتفريغ المواد الأولية، تحميل ونقل السلع المنتجة وغيرها. مما يتطلب من القائمين على إنشاء المشروع الأخذ بنظر الاعتبار جميع العوامل السابقة في اختيار المساحة وتكاليف الأرض لأنها تلعب دور مهم في التأثير على تكاليف المشروع.

د. توفر الأيدي العاملة: تتطلب عملية تشغيل المصنع والإشراف على العملية الإنتاجية والتسويقية وتنفيذها أيدي عاملة تتوفر لديها المهارات الفنية والإدارية المناسبة لطبيعة المصنع وطبيعة منتجاته.

إن عدم توفر أيدي عامله ماهرة سوف يؤثر سلباً على عملية تشغيل المصنع وإدامة التركيبات وتقديم سلع حسب المواصفات والجودة المطلوبة.

هـ. توفر المواد الأولية: تعتمد عملية إنشاء المصنع على مدى توفر المواد الأولية الداخلة في صناعة السلع التي سوف ينتجها المصنع، وكذلك تعتمد عملية استمرار الإنتاج واستغلال الطاقة الإنتاجية على مدى توفر هذه المواد.

إن أي مشكلة تواجهها المنظمات الصناعية في الحصول على المواد الأولية من حيث الكمية، السعر، الجودة، وقت الاستلام سوف يؤثر سلباً وبشكل مباشر على عمل المصنع وعلى أسعار وجودة المنتجات وكمية السلع المنتجة. لذلك تعتبر من أساسيات اتخاذ قرار إنشاء المصنع هو دراسة مدى توفر المواد الأولية التي يحتاجها المصنع. لذلك من المفضل إنشاء المشروع قرب أماكن توفر المواد الأولية وذلك لتقليل من المصروفات المتعلقة بالتكاليف وتخفيف أثر العوامل البيئية التي تؤثر على عملية الإعداد والتجهيز بالمواد الأولية (مثل الظروف السياسية والاقتصادية، النزاعات والحروب، انقطاع طرق الإمداد...).

و. وجود طلب على منتجات المصنع: إن أول إجراء يقوم به العاملون على إنشاء مصنع ودراسة الجدوى الاقتصادية هو دراسة السوق وتقدير حجم الطلب على ما سوف يقوم المصنع بإنتاجه. إن وجود طلب يدفع متخذو القرار إلى المصادقة على إنشاء



المصنع، لأنه في حالة عدم وجود طلب فإن رأس المال المستثمر في الإنشاء سوف يتلاشى تدريجياً دون تحقيق الأهداف التي أنشئ المصنع من أجلها.

### ثالثاً: أنواع المنتجات الصناعية

تقسم السلع الصناعية إلى سلع تدخل بشكل مباشرة في عملية إنتاج المنتج النهائي و سلع تستخدم وتساعد على إنتاج المنتج النهائي، وبشكل عام تقسم هذه السلع إلى:

- التجهيزات الرأسمالية.
- المواد الأولية.
- السلع والأجزاء المصنعة.
- لوازم التشغيل (توريدات التشغيل).
- الأجزاء والسلع المساعدة.
- الخدمات والاستشارات الصناعية.

#### أ. التجهيزات الرأسمالية

وتشمل التركيبات (الخطوط الإنتاجية) أو السلع الرأسمالية والتي تمثل الأصول المعمرة، ويمثل رأس المال المستثمر لشرائها جزء أساسي من رأس مال إنشاء المصنع. إن هذه السلع تمثل الجزء الرئيسي في المصنع وتستخدم في إنتاج السلع النهائية وترتبط خصائص المنتجات النهائية ونوع المنتج بها (خط إنتاج الألبان، خط إنتاج السيارات، خط إنتاج المواد البلاستيكية... إلخ). إن الإنفاق على هذه السلع يمثل جزء كبير من الإنفاق على إنشاء المصنع.

إن هذه السلع تتصف بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن السلع الأخرى، وهي:

1. كبر حجمها وثقل وزنها: لذلك يفضل شراؤها مباشرة من مصدر الإنتاج وعدم الاعتماد على الوسطاء لصعوبة عملية التفريغ والتحميل والمناولة، وتتطلب عملية تحريكها معدات خاصة مثل الرافعات المصممة خصيصاً لحمل هذه الأدوات.

2. ارتفاع ثمنها (أسعارها): شراؤها يتطلب تخصيصات مالية مرتفعة وإنفاق كبير، ويعتمد شراؤها على رأس المال المستثمر في إنشاء المصنع. لذلك يعتمد المستثمرون الصناعيون على القروض، ويمنح منتج هذه السلع تسهيلات في تسديد المبالغ الشراء على دفعات.
3. قرار شراؤها عقلاني: عملية اتخاذ قرار شراؤها يتطلب جمع بيانات ومعلومات دقيقة وتحديد الحاجة الفعلية لها، وتحديد مواصفاتها، ومن ثم إجراء عملية المقارنة والمفاضلة ما بين الجهات المنتجة لاختيار المناسب منها.
4. الحاجة إلى قوة عاملة كفوءة: إن إدارة هذه التركيبات تتطلب توفر أيدي عاملة تمتلك المهارات الفنية، المعرفة في كيفية تشغيلها وإدامتها.
5. الحاجة إلى نصب وتشغيل: تتضمن عملية شراء هذه السلع وإبرام عقد الشراء النهائي على تحديد مسؤولية الجهة البائعة لهذه السلع عن نصبها وتشغيلها وتدريب العاملين عليها.
6. تحتاج إلى مستوى عالي من خدمات ما بعد البيع: توفير خدمات ما بعد البيع تعتبر من العوامل المهمة لإتمام عملية الشراء، مثل: النصب والتشغيل، توفر خدمات الضمان، الصيانة، توفر الأدوات الاحتياطية، تدريب العاملين. ( Ghosh, 2007, P 513)<sup>(2)</sup>.
7. معدل الدوران: معدل دورانها منخفض وذلك لأنها:
  - سلع معمرة.
  - تكرار شراؤها يكون بعد عدد من السنوات وقد يقع بعد عشر سنوات أو أكثر حسب طبيعة الخط الإنتاجي.
8. شراؤها يعتمد على دراسة الجدوى الاقتصادية.
9. الترويج لها يكون من خلال الاتصال المباشر والكاتولوجات.
10. اختيارها يعتمد على الحاجة للطاقة الإنتاجية: وهذه الطاقة هي التي تحدد كمية إنتاج السلع النهائية والمستندة على تقدير الطلب، ويشير ( Richard and Others, 2001, P 39)<sup>(3)</sup> إلى أن التوجه في الوقت الحاضر لشراء المكائن والتجهيزات ذات

الأهداف المتعددة والتي يمكن استخدامها من قبل العديد من المنظمات في نفس الصناعة أو في عدد من الصناعات المختلفة، من خلال إجراء التعديلات البسيطة عليها أو تغيير في بعض الأجزاء.

أما بالنسبة إلى التجهيزات التي صممت لهدف واحد لا غير على سبيل المثال خط إنتاج علب ذات قياس 75 غم، يجب أن تكون العبوات المنتجة لهذا القياس وأي خلل سوف يجعل الإنتاج غير مطابق للمواصفات المحددة.

- يتأثر الطب عليها بكمية الطلب في السوق على مخرجاتها.
- تلعب عملية الصيانة دور فعال في المحافظة عليها وتقليل حالات العطل والتوقفات، مما يساعد في تمكين المنظمة الصناعية من استغلال الطاقة الإنتاجية بشكل أفضل وتقليل التكاليف لأن إهمال عملية الصيانة الدورية والصيانة أثناء التعطل والتوقفات يؤثر سلباً على المنظمة من ناحية التكاليف.
- تبديل الأجزاء التي تستهلك خلال العملية الإنتاجية سوف يؤثر سلباً على العملية الإنتاجية من خلال تعطل أو توقف عملية الإنتاج.
- تتطلب عملية صيانة وإدانة هذه السلع توفر أدوات احتياطية ومواد تشغيل، مما يتطلب من المنظمات الصناعية تحديد مستويات خزين احتياطي وخزين استراتيجي، وتقدير الاحتياجات من هذه السلع بشكل دقيق لضمان توفرها وضمان استمرار عمل خطوط الإنتاج. ويجب إجراء الفحوصات الدورية على التركيبات بهدف القيام بالصيانة المطلوبة.

#### ب. المواد الأولية

تمثل العنصر الأساسي الذي يدخل في إنتاج السلع النهائية للمصنع وقد تتغير بشكل كامل أو تتركب في المنتج دون إحداث أي تغيير فيها، وتقسم إلى ( The Gale and Group, 2001, P 1-6 )<sup>(3)</sup>:

1. المواد الخام: تشتري لغرض معالجتها لإدخالها في صناعة سلع أخرى وتقديمها إلى المشتري الصناعي أو المستهلك النهائي (الحديد الخام، ماس، نحاس). ( Richard and others, 2001, P 40 – 45 )<sup>(4)</sup>.

2. المواد الزراعية: تمثل السلع التي تنتج من خلال تدخل الإنسان مثل: الحنطة، الشعير، القطن، الزيتون... إلخ.

3. المواد الطبيعية: تمثل السلع التي لا يتدخل الإنسان في إنتاجها مثل: الغابات، الأسماك.

يتم معالجة المواد الخام وفق المعايير المحددة للصناعة لتسهيل استخدامها وبيعها، ويتم الحصول عليها من خلال المجهز الرئيسي للمواد الزراعية، الصيد، قطع أخشاب الغابات، التعدين.

إن استخراج المواد الخام يتطلب نظام متكامل على طول العملية الإنتاجية، على سبيل المثال هنالك عدد قليل من الشركات التي تقوم باستخراج الحديد ويتم القيام بعملية التعدين وتشكيلة حسب الطلب عليه وبيعه كمواد خام إلى مصانع أخرى لإجراء المعالجات المطلوبة عليه من خلال سلسلة من العمليات الإنتاجية أو مزجه بعناصر أخرى للحصول على السلع المطلوبة لاستخدامه في مجالات مختلفة كصناعة المسامير، القضبان الحديدية، الأبواب، الشبائك وغيرها.

شركة إنتاج المشتقات النفطية أول عمل تقوم به هو استخراج البترول الخام ومن ثم نقله إلى المصانع وتكريره واستخراج المشتقات المطلوبة ضمن إطار المعايير والمقاييس العالمية.

1. الطلب على هذا النوع من المواد يكون كبير، والتفاوض عليها نسبياً بسيط ومباشر، عمليات إتمام الصفقات الشرائية معقدة.

2. المواصفات تكون محددة على أساس المعايير الدولية، وقد تصنف على أساس النقاوة من الشوائب.

المواد الزراعية كذلك تصنف إلى رتب عند شراؤها، فمثلاً القطن يصنف إلى قطن درجة أولى، قطن درجة ثانية، قطن درجة ثالثة... حسب درجة النقاوة. تفضل المنظمات الصناعية شراء المواد الزراعية مباشرة من المزارعين لتقليل التكاليف وسهولة الاتصال والتوريد للمصنع.

يلعب الموردون دور مهم في توريد المواد الخام لأن السوق تتكون من:

1. الشركات الصناعية المتكاملة التي لديها فائض عن حاجتها (شركة إنتاج الألبان لديها حقول تربية حيوانات ولديها فائض من الحليب).

2. الشركات الصناعية المتكاملة التي تشتري لسد النقص في إنتاجها الخاص من المواد (شركة إنتاج الألبان لديها حقول تربية حيوانات وجميع إنتاجها من الحليب لا يسد حاجة المصنع).

عندما تكون مصادر توريد المنظمة الصناعية غير قادرة على تزويدها بالكميات المطلوبة أو بالمواصفات المطلوبة مما يدفعها إلى التعامل مع موردين خارج إطار مصادرها، حيث تقوم بعملية التفاوض والتركيز على الأسعار والخدمات.

تميل الكثير من المنظمات الصناعية إلى التخصص بعملية الإنتاج وتركيز جهودها حول العملية الإنتاجية لتقديم منتجات ذات جودة عالية، وتعتمد على مصادر خارجية في شراء المواد الأولية.

إن شراء المواد الأولية يعتمد على:

1. تحديد حاجة المنظمة الصناعية لهذه السلع من حيث الكمية والنوع.

2. توصيف السلع المراد شراؤها من حيث الخصائص المطلوب توافرها.

3. مخاطبة الموردين لتزويدها بالسلع حسب المواصفات والكمية المطلوبة.

4. الاطلاع على العروض المقدمة واختيار مورد واحد أو أكثر بعد اختيار أنسب الأسعار، أفضل المواصفات، تحديد مكان وزمان استلام الطلبات.

5. توقيع عقد الشراء.

6. تهيئة المخازن لاستلام الطلبات.

7. استلام الطلبية، فحص عينة منها للتأكد من مطابقتها للمواصفات وثم إدخالها في المخازن لإعادة إخراج الطلبات إلى الخط الإنتاجي وفق ما حدد من كمية إنتاج والطاقة الإنتاجية.

إن الكثير من السلع الاستهلاكية تصبح سلع إنتاجية عندما تشتري من قبل المشتري الصناعي مثل:

1. حبوب، قطن، سكر، ملح، قماش... إلخ. مواد أولية.
2. ثلاجة، سيارة، مكتب، حاسبات، قرطاسيه... إلخ. سلع مساعدة لتسهيل ولدعم العملية الإنتاجية.
3. ملابس العمال ذات اللون الأزرق تعتبر سلع خاصة تشتري لأسباب مهنية وتستخدم من قبل العاملين والمهندسين في المصنع.

### أجزاء المواد

تدخل في صناعة المنتج وتتغير خصائصها ومنافعها على سبيل المثال مصنع لإنتاج الأدوية يشتري ملح حامض الخليك، أسيتيك أسد، ومواد أخرى تخلط سوياً لإنتاج دواء معين يوضع في عبوة خاصة، اسم خاص، وله خصائص مختلفة عن المواد التي دخلت في صناعته، كذلك السكر مع الماء مع الأصباغ الغذائية ونكهات تحصل على نوع من العصير يطلق عليه اسم تجاري، ويوضع في عبوة خاصة به، عليها فترة الصلاحية، اسم تجاري، العلامة المميزة وغيرها.

إن أجزاء المواد تختلف عن الأجزاء الكاملة الصنع لأنها لا تظهر بشكل منفرد في المنتج النهائي وإنما تدخل في إنتاجه وتندمج مع المكونات الأخرى، فعلى سبيل المثال مكونات زيت الطلاء لا يمكن تمييزها وإنما عملية الشراء لأجزاء هذه المواد يكون استناداً إلى المواصفات المطلوبة، وتكون الصفقات محدد حسب نسب كل جزء من السلع المراد إنتاجها وتكون وفق المعايير المحددة دولياً، غرف الصناعة، وغرف التجارة.

### ج. السلع والأجزاء المصنعة

تمثل سلع كاملة الصنع ولكن لا يمكن الاستفادة منها بمفردها (شباك، باب، إطار، بطارية... إلخ) وإنما تتحقق المنفعة منها عندما تدخل في إنتاج سلعة أخرى ولكن دون إجراء أي تعديل، تحوير، تغيير، معالجة لها وإنما تحتفظ بشكلها وخصائصها فعلى سبيل المثال إنشاء المباني يتطلب الحصول على قضبان حديدية، أبواب، نوافذ، أصباغ، مواد بناء جميع هذه المواد كاملة الصنع ولكن لا تحقق فائدة إلا عندما تستخدم في المكان المناسب لها.

المنظمات الصناعية تشتري الكثير من الأجزاء المصنعة والأجزاء، النصف مصنعة فعلى سبيل المثال مصانع إنتاج الأقمشة القطنية تشتري الخيوط القطنية و سلع نصف مصنعة.

معامل إنتاج الحليب بحاجة إلى عبوات للحليب، الجبن، اللبن (العلب أجزاء مصنعة).

إن المنظمات الصناعية تشتري الأجزاء المصنعة والأجزاء النصف مصنعة استناداً إلى طبيعة منتجاتها النهائية واستناداً لمواصفات محددة، إن التعامل مع مصانع إنتاج السلع المصنعة أو النصف مصنعة يفضل أن يكون مباشر للحصول عليها بالمواصفات المطلوبة، والكميات المحددة وفي الزمان والمكان المناسب والسعر المناسب، الاتصال الشخصي يلعب دور مهم في عقد صفقات الشراء، أما تصنيع هذه السلع يعتمد على القياسات والمواصفات المتفق عليها ما بين المنتج والمشتري الصناعي لأن أي خلل فيها سوف يؤثر بشكل كبير على إنتاج المنتج النهائي، لذلك المنتجون الصناعيون يتكاملون فيما بينهم بعملية الإنتاج ويرتبط أحدهما بالآخر لأن نجاح المنتج لتقديم المنتج النهائي سوف يكون له أثار إيجابية على منتج الأجزاء المصنعة وسوف يؤثر في عملية الإنتاج وتحقيق الأرباح مثلما يحقق منتج المنتج النهائي وتكون الصفقات الشرائية بشكل عام سنوية لكي تضمن عملية توريد هذه السلع واستمرار الإنتاج. إن المنظمات الصناعية قد تحتاج إلى أكثر من مصدر للحصول على المواد النصف مصنعة مثل: معامل إنتاج السيارات فإنها بحاجة إلى مورد إطارات، مورد بطاريات، مورد زجاج، مورد ماسحات....

إن اختيار المورد يستند على جمع المعلومات عن الموردين والمفاضلة فيما بينهم لاختيار المورد الذي يحظى بالثقة وله سمعة طيبة ويلتزم بالعقود ولديه الاستعداد لتحمل المخاطر ومساعدة المنظمة الصناعية في الظروف الصعبة.

إن الأجزاء الكاملة الصنع تحتفظ بخصائصها في المنتج الأصلي والاسم والعلامة التجارية.

إن كمية الطلب ترتبط بكمية إنتاج السلع النهائية، فعلى سبيل المثال إنتاج سيارة واحدة يتطلب تركيب أربع أبواب لذلك إنتاج مئة سيارات يحتاج إلى 400 باب وإلى مئة بطارية.

#### د. لوازم التشغيل (توريدات التشغيل)

تستعمل هذه السلع في عملية التشغيل وتسهيل عمليات المصنع ولا تدخل في المنتج النهائي ولا تصبح جزء منه مثل (الزيوت، الشحوم، المنظفات، العدّ اليدوية، الورق، الأقلام) هذه السلع تحتاجها جميع المنظمات الصناعية على اختلاف أنواعها وتسوق بشكل واسع وتستخدم نفس طرق توزيع السلع الاستهلاكية، توزعها (متاجر الجملة، متاجر التجزئة، الموزعون، السماسرة، المعارض) وتشتري عموماً على شكل صفقات صغيرة، عملية الشراء روتينية لا تحتاج إلى قرارات مركزية من قبل الإدارة العليا، بشكل عام يتم شراؤها من خلال الوسطاء (التوزيع الغير مباشر).

إن لوازم التشغيل لها أهمية كبيرة في المنظمات الصناعية وهذه الأهمية نابعة من أهمية عملية الصيانة بالنسبة للتركيبات والتي تلعب الدور الأساسي في إدامتها واستمرار عملية الإنتاج (Richard and others, 2001, P 46)<sup>(3)</sup> وعناصر الصيانة والإصلاح (الدهانات، والمسامين) وتكون توريدات هذه المنتجات سهله لأنها عادة ما تشتري بأقل جهد أو مقارنة (كوتلر، ارمسترونج، 2007، ص 463)<sup>(5)</sup>.

#### هـ. الأجزاء والسلع المساعدة

تحتاج المنظمات الصناعية إلى الكثير من السلع التي توفر مناخ ملائم للعمل وتسهل إجراء العمليات الإنتاجية وعلمية النقل والمناولة والتخزين لهذه السلع، وتساعد على القيام بالأعمال الإدارية وجمع المعلومات وتحليلها وغيرها من العمليات، مثل:

- الحاسبات.
- تجهيزات المكاتب.
- الرافعات الشوكية.
- سيارات النقل.



• جرارات صغيرة.

1. إن هذه السلع تشتري من قبل جميع المنظمات الصناعية على اختلاف أنواعها والمشترون الصناعيون لا يعطون وقت كبير لشرائها على الأخص عندما يكون حجم الطلبة صغير.
2. إن قرار شراء هذه السلع يكون من قبل المدراء التنفيذيون لإدارة المشتريات.
3. تستخدم هذه السلع في عمليات جمع البيانات وتحليلها مثل الحاسبات.
4. تستخدم لتحريك، رفع، مناولة السلع أو تركيبها مثل تركيب الأبواب على السيارات.
5. تفريغ السلع وتحميلها.

و. الخدمات والاستشارات الصناعية

وتشمل خدمات الأعمال، خدمات الصيانة والإصلاح (تنظيف النوافذ، وإصلاح الحاسبات) وخدمات استشارات الأعمال (القانونية، الاستشارات الإدارية، والإعلان) وعادة ما تورد هذه الخدمات طبقاً لعقد مع مورديها (كوتلر، ارمسترونج، 2007، ص 464)<sup>(5)</sup>.

رابعاً: خصائص السلع الصناعية Industrial Product Characteristics

بشكل عام يمكن إيجاز هذه الخصائص بما يلي:

1. الطلب يقع عليها استناداً إلى كمية الطلب على السلع المراد إنتاجها (الطلب على الحديد مشتق من زيادة الطلب على المنازل، الطلب على حزام الأمان في السيارات زاد كمية الطلب على المواد الداخلة في صناعة هذا الحزام).
2. إنها إما أن تكون سلع معمرة (خطوط الإنتاج، الأدوات والعدد اليدوية) أو غير معمرة (سكر، طحين، فواكه، ألبان، زيوت التشحيم، المنظفات).
3. الكثير من السلع الاستهلاكية تصبح سلع إنتاجية وتدخل كمواد أولية (قطن، صوف، زيتون، خشب، حليب) أو مواد مساعدة مثل سيارات النقل، تجهيزات المكاتب، الحاسبات، مكيفات الهواء.

4. أسعار التجهيزات مرتفعة، سعر الطلبية الواحدة للمواد الأولية مرتفع.
5. تشتري استناداً إلى المواصفات القياسية المحددة وعلى الأخص بالنسبة إلى الأجزاء المصنعة أو النصف مصنعة.
6. قرار الشراء يتطلب جمع معلومات عن مصادر التوريد وإجراء عملية مفاضلة ومقارنة ومن ثم اختيار المجهز المناسب.
7. قرار شراؤها عقلاني ولا يتخذ بشكل فردي وإنما يكون قرار جماعي ويتخذ من قبل الإدارة العليا.
8. لخدمات ما بعد البيع دور مهم في اتخاذ قرار شراؤها (توفير أدوات احتياطية، صيانة، ضمان) أما بالنسبة إلى المواد الأولية يبرم عقد الشراء على أساس إعادة السلع المعابة والغير مطابقة للمواصفات، التسليم في الزمان والمكان المتفق عليه.
9. لا يتأثر الطلب على السلع الإنتاجية بزيادة أو انخفاض الأسعار (إذا حصل ارتفاع في أسعار المواد الأولية الداخلة في صناعة الأقمشة فإن المنظمة الصناعية سوف تشتري هذه المواد لاستمرار العملية الإنتاجية وتضيف الفرق على سعر البيع)، أو في حالة انخفاض أسعار بطاريات السيارات فإن مصنع إنتاج السيارات الذي طاقته الإنتاجية 50 سيارة يومياً سوف يستمر بطلب نفس الكمية من البطاريات أي 50 بطارية).
10. بعض المواد الأولية إنتاجها موسمي ويصعب الحصول عليها في المواسم الأخرى مثل المحاصيل الزراعية.
11. هنالك الكثير من مخرجات المنظمات الصناعية الطلب عليه موسمي، مثل (المراوح، المدافئ، الملابس الشتوية، الملابس الصيفية) ولكن إنتاجها مستمر. إن المنظمات الصناعية تقوم بتخزين منتجاتها وتقديمها في الموسم المناسب.
12. تخضع مخرجات المنظمات الصناعية للتطوير والتغيير لكي تصبح أكثر ملبية لحاجات ورغبات المستهلكين وتنسجم وطبيعة التطور الحاصل في البيئة المحيطة.
13. المصنع الواحد يمكن أن يقدم كمية كبيرة من المنتج إلى السوق، وإن خصائص هذا المنتج تختلف عن خصائص المواد الداخلة في صناعته.

## خامساً: الطلب على المنتجات الصناعية

إن الطلب على السلع الإنتاجية يطلق عليه بالطلب المشتق، وهذا يعني بأن هذا الطلب يعتمد على كمية الطلب الذي يقع على المنتجات النهائية للمصنع. ويشير (Paul, 2005, P 1)<sup>(6)</sup> إلا أن الطلب لكل عوامل الإنتاج في أغلب الأحيان يطلق عليه بالطلب المشتق، وإن الطلب على المنتجات الصناعية يعتمد على كمية الطلب للمسلع المنتجة للمستهلك النهائي، لأن طلب المستهلك النهائي يعتبر العامل الأول الذي تركز عليه العملية الإنتاجية وإن أي تغيير في هذا الطلب نتيجة لتغير أذواق المستهلكين سوف يؤثر على عوامل الإنتاج وإن زيادة الطلب على منتجات المنظمة الصناعية سوف يؤدي إلى زيادة الطلب على السلع التي تدخل في إنتاج هذه السلع وإلى زيادة في أسعار المنتجات.

ويشير (Rodrigue, 2009, P 1 – 2)<sup>(7)</sup> بأن التغير في الطلب في أحد القطاعات الاقتصادية سوف يؤثر على الطلب في قطاعات أخرى ويجد بأن زيادة الطلب على تقديم خدمات النقل نتيجة لانتقال الأفراد والسفر من مكان إلى آخر بهدف العمل، السياحة، التعليم... إلخ أثر بشكل مباشر على كمية الطلب على خدمات التاكسي، الطيران، باصات السياحة، وغيرها وبالمحصلة ازداد الطلب على الطاقة. ويجد (Ralph and others, 1961, P 52-54) بأن التطوير أو التحوير في السلع الصناعية نتيجة لتغير الطلب في السوق سوف يؤثر على طلب خدمات سلع أخرى لإجراء هذه العملية ولتقديم منتجات جديدة استناداً إلى طبيعة التطوير والتحوير. كذلك زيادة كمية مبيعات المنظمة الصناعية سوف يزيد من كمية الطلب على المواد الداخلة في صناعة المنتجات.

تعطي إدارة الإنتاج في المنظمة الصناعية أهمية كبيرة لكمية المبيعات المتوقعة على منتجات المنظمة، لأن هذا التوقع سوف تستند عليه الإدارة في تحديد كمية المشتريات من المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج وتحديد التكاليف اللازمة للإنتاج وتقدير الإيرادات. ونستعرض المثال التالي حول توقع عدد الولادات الحديثة وكمية

الطلب المشتق على علب حليب الأطفال بهدف توقع الطلب على حليب الأطفال لعام 2010.

السنة	عدد الأطفال الرضع بالمليون (X)	كمية الطلب على علب حليب الأطفال بالمليون (Y)
2003	1	5
2004	1.2	6
2005	1.5	7.5
2006	1.6	8
2007	1.8	9
2008	1.9	9.5
2009	2	10
	11	55

الخطوة الأولى: يتم استخراج العدد المتوقع للأطفال الرضع لعام 2010 باستخدام الطريقة المختصرة.

السنة (X)	عدد الأطفال (Y)	X <sup>2</sup>	XY
2003 3-	5	9	15-
2004 2-	6	4	12-
2005 1-	7.5	1	7.5-
2006 صفر	8	صفر	صفر
2007 1+	9	1	9
2008 2+	9.5	4	19
2009 3+	10	9	30
صفر	55	28	24.5

$$\sum Y = AN + B \sum X$$

$$\sum XY = A \sum X + B \sum X^2$$

الطريقة المختصرة تركز على مجموع (X = صفر) فتكون قيمة.

$$A = \frac{\sum Y}{N} = \frac{55}{7} = 7.857$$

$$B = \frac{\sum XY}{\sum X^2} = \frac{24.5}{28} = 0.875$$

$$y_{2010} = A + B (X)$$

$$y_{2010} = 7.857 + 0.875 (2010 - 2006)$$

$$y_{2010} = 7.857 + 0.875 \cdot 4$$

$$y_{2010} = 7.857 + 3.5$$

$$y_{2010} = 11.357$$

إن عدد الأطفال المتوقع لعام 2010 هو 11.357 مليون طفل.

الخطوة الثانية: يتم توقع كمية الطلب على علب الحليب ويصبح عدد الأطفال العامل المشتق (x) وكمية الطلب على الحليب العامل التابع (Y).

السنة	عدد الأطفال الرضع (x)	كمية الطلب على علب الحليب (Y)	X <sup>2</sup>	XY
2003	1	5	1	5
2004	1.2	6	1.44	7.2
2005	1.5	7.5	2.25	11.25
2006	1.6	8	2.56	12.8
2007	1.8	9	3.24	16.2
2008	1.9	9.5	3.61	18.05
2009	2	10	4	20
	11	55	18.1	90.5

$$\bar{X} = \frac{11}{7} = 1.57$$

$$\bar{Y} = \frac{55}{7} = 7.86$$

$$B = \frac{\sum XY - N \bar{X} \bar{Y}}{\sum X^2 - N (\bar{X})^2} = \frac{90.5 - (7)(1.57)(7.86)}{18.1 - 7(1.57)^2} = \frac{90.5 - 86.38}{18.1 - 17.25}$$

$$B = \frac{4.12}{0.85} = 4.84$$

$$A = \bar{Y} - B \bar{X}$$

$$A = 7.86 - 4.84 \cdot 1.57$$

$$A = 7.86 - 7.598$$

$$A = 0.261$$

معادلة خط الانحدار

$$Y_{2010} = A + BX$$

عدد الأطفال المتوقع عام 2010

$$X = 11.357$$

$$Y_{2010} = 0.261 + 4.84 \cdot 11.357$$

$$Y_{2010} = 0.261 + 54.967$$

كمية الطلب على علب الحليب (ألف وحدة).

$$Y_{2010} = 55.228$$

إن ارتفاع كمية الطلب على علب حليب الأطفال سوف يدفع إدارة المنظمة الصناعية إلى زيادة الطلب على المواد الأولية لإنتاج هذا الحليب.

### مراجع الفصل الثالث

1. حمدي، قاسم ناجي، (2008)، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، مدخل نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
2. Ghosh, P.K, (2007), Industrial Marketing, Oxford University Press, 3<sup>th</sup> Edition.
3. Richar, M. Ralph, S. Alexender and James. S. Gross, (2001), Industrial Marketing, Fouth Edition, Published by A.I.T.B.S, Fourth Edition.
4. The Gale Group, (2001), Consumer and Industrial Goods, Encyclopeclia of Business and Finance Google.
5. كوتلر فيليب، ارسترونج جري، (2007)، أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.
6. Paul M.Johnson,(2005)K "A Glossary of political economy Terms" Department of political Science. Auburn Univerity.
7. Rodrigue Jean, Paul, (2009), The Geography of Transport Systems, Global Studies & Geography, Hofstra University.





## سلوك المشتري الصناعي Industrial Buyer Behavior

### المقدمة

أولاً: عمليات شراء المنتجات الصناعية

ثانياً: مراحل عملية الشراء للمنتجات الصناعية

ثالثاً: أدوار المشاركون في عملية الشراء الصناعي

رابعاً: حالات الشراء

خامساً: خصائص صفقات الشراء الناجحة

سادساً: نماذج سلوك المشتري الصناعي

مراجع الفصل الرابع



## الفصل الرابع

### سلوك المشتري الصناعي

### Industrial Buyer Behavior

#### المقدمة Introduction

المنظمات على حد سواء تقوم بشراء السلع والخدمات ولكنها تختلف من حيث طبيعة السلع التي تتعامل بها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

إن المنظمات الصناعية تختلف عن المنظمات التجارية والخدمية بالعمليات التي تقوم بها وبطبيعة السلع والخدمات التي تستخدمها في العملية الإنتاجية لأنها تحتاج إلى أنواع عديدة ومختلفة من المنتجات التي تدخل في صناعة منتجاتها النهائية والتي تستخدم في تصنيع منتجاتها وإلى السلع والخدمات التي تساعد في استمرار وتسهيل العملية الإنتاجية.

إن حاجة المنظمات الصناعية إلى منتجات مختلفة (إنتاجية، استهلاكية، تامة الصنع، نصف مصنعة... الخ) تجعل عمليات وإجراءات الشراء مختلفة بالإضافة إلى اختلاف مصادر التوريد، لذلك سيتضمن هذا الفصل ما يلي:

1. عمليات شراء المنتجات الصناعية.
2. مراحل عملية الشراء للمنتجات الصناعية.
3. إدارة المشاركون في عملية الشراء الصناعي.
4. حالات الشراء.
5. خصائص صفقات الشراء الناجحة.
6. نماذج سلوك المشتري الصناعي.

## أولاً: عمليات شراء المنتجات الصناعية

### The Purchasing Process of Industrial Products

تعتبر عمليات شراء المنتجات الصناعية من العمليات المهمة والأساسية للمنظمات الصناعية، وذلك يعود إلى حاجة هذه المنظمات إلى منتجات مختلفة تتسم بالجودة المناسبة، الكمية المطلوبة، الأسعار الملائمة وفي الوقت المناسب... من أجل أن تتمكن هذه المنظمات من تنفيذ خططها الإنتاجية وتقديم منتجات ذات مواصفات مقبولة وتلبي حاجة الأسواق التي تتعامل معها. إن تحقيق أهداف المنظمات الصناعية يعتمد على مدى نجاحها في تنفيذ عملية الشراء واختيار المجهزين القادرين على توفير متطلبات عملية الإنتاج لمنتجاتها وفق المواصفات المطلوبة. بهذا الصدد يشير كل من (Zoranand others, 2007, P 1 – 16)<sup>(1)</sup> إلى أن عمليات الشراء تتطلب ما يلي:

- التحضير.
- إدارة العلاقات.
- المفاضلة ما بين الموردين.
- التحليل، التقييم والموافقة.
- مفاوضات، اتصالات وتبادل معلومات.
- تحديد المصادر الإستراتيجية الشرائية.
- اختيار المجهزين أو الموردين المناسبين.

#### أ. العوامل التي تؤثر على عمليات الشراء الصناعي

### Variables that affect the industrial buying process

حدد كل من (Webster & Wind, 1972, P 9 – 12)<sup>(2)</sup> مجموعتين من العوامل

التي تؤثر على عملية الشراء، وهي:

1. العوامل المؤثرة على عملية الشراء الصناعي: تلخص هذه العوامل بما يلي:

- خصائص المنتج.
- أهمية إستراتيجية الشراء.
- مجموع المبالغ المخصصة للشراء.

• خصائص عروض الأسواق.

• درجة المخاطرة التي ترافق عملية الشراء.

• درجة تأثير شراء المنتجات الموجودة ضمن الروتين في المنظمة.

2. العوامل التي تؤثر على قرار الشراء Variables that Affect the Buying Decision تنقسم هذه العوامل إلى نوعين:

• المتغيرات المهمة (Task Variables): وهي المتغيرات المتعلقة بأهمية، المسؤوليات، الكفاءات والخبرات المتوفرة في المنظمة إلى الشخص الذي يتحمل (يتخذ) قرار الشراء.

• المتغيرات غير المهمة (Non -Task Variables): وهي المتغيرات المتعلقة بالشخصية الوظيفية.

ب. عملية الشراء The Purchasing Process

إن القيمة المضافة للمشتري المحترف تقع ضمن قابليته على فعل الشراء مثل تسهيلات عمليات التجهيز. لذلك فإن أهم الإجراءات المتعلقة بالشراء الصناعي تتضمن:

1. متابعة عملية تطوير المنتج الجديد وكذلك استثمار المشاريع الصناعية.

2. تحضير قائمة بالموردين الموثوقين، وكذلك إعداد قائمة بالطلبات و ثم اختبار الموردين منع الزبائن الداخليين.

3. تحضير طرق ووسائل الاتصال اللازم للمفاوضات حول عقد الشراء تتضمن الطلبات المراد شراؤها، مثل (تكنولوجيا البائع الالكترونية، الشراء الالكتروني) بطريقة تمكن المستخدمين من تحديد موقع الطلبات من خلالها.

4. وضع العمليات عند الموردين ومراقبة الطلبات من خلال فتح ملفات خاصة بالعقود والموردين.

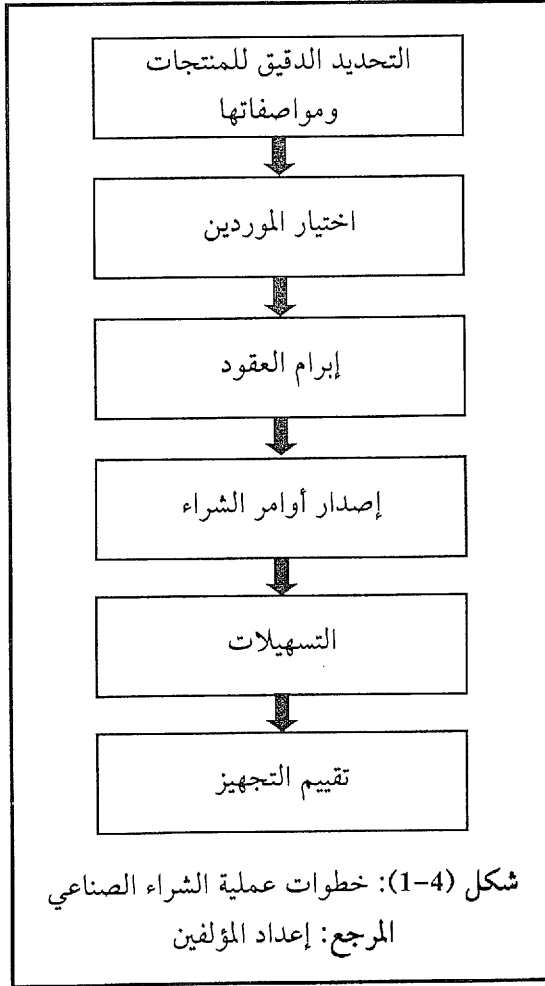
5. مراقبة العمليات الخارجية والالتزامات المالية.

6. متابعة تقييم أداء الموردين والحصول على توثيق من قبل الموردين.

### ج. إجراءات عملية الشراء الصناعي

تتلخص إجراءات عملية الشراء الصناعي في ستة خطوات كما هو موضح في

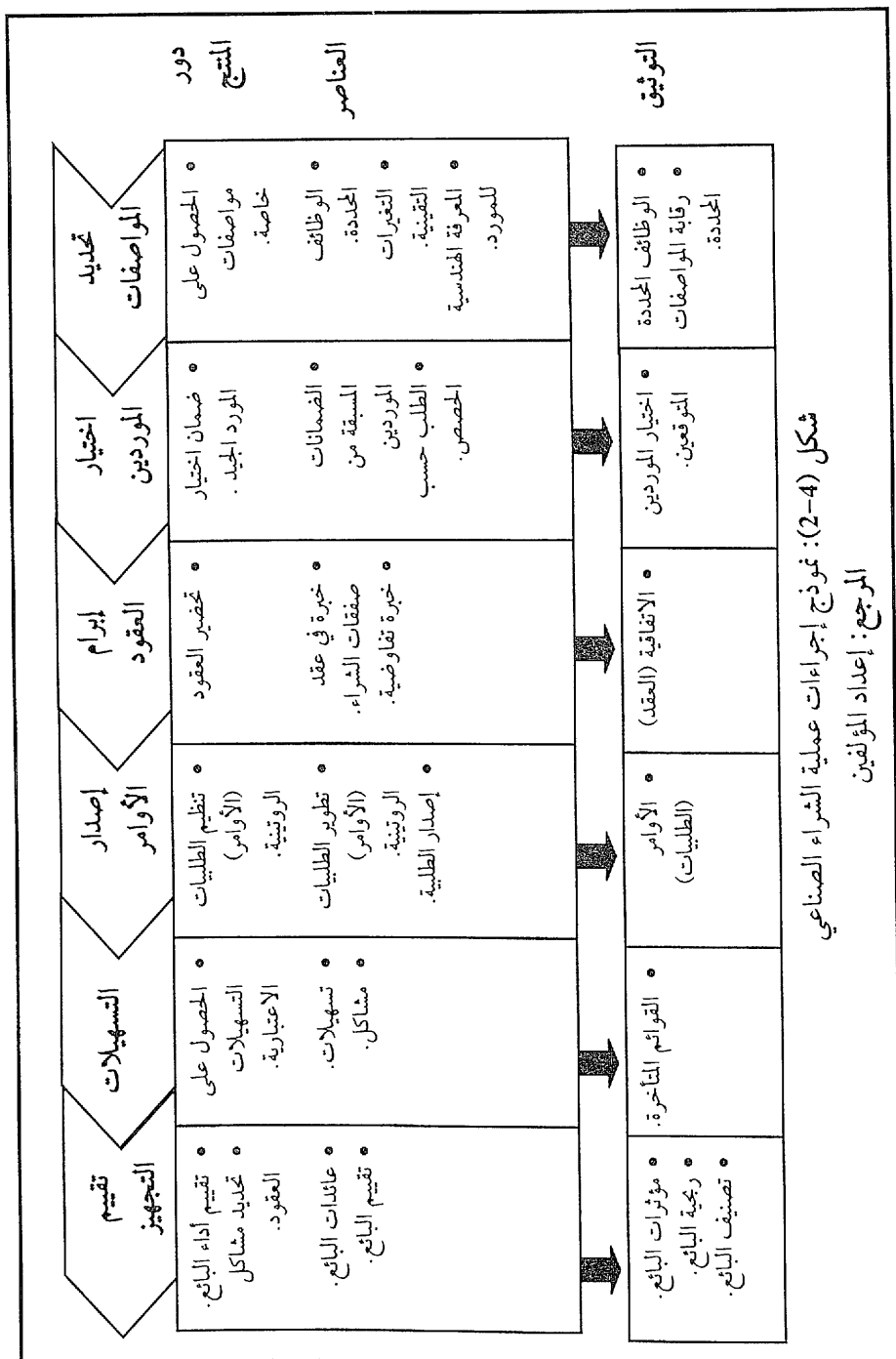
الشكل التالي:



إن هذه الخطوات لها علاقة مباشرة مع كل من:

- دورة المنتج.
- العناصر.
- التوثيق.

ويمكن توضيح تلك العلاقة في الشكل (4-2) التالي:



## ثانياً: مراحل عملية الشراء للمنتجات الصناعية

### The Stages of Industrial Product Purchasing Process

تمثل عملية الشراء الصناعي سلسلة من النشاطات التي تؤدي لاتخاذ قرار الشراء المناسب، وتشكل هذه النشاطات مراحل متتابعة ومتعاقبة بهدف الوصول إلى القرار الملائم وعلى النحو التالي (Caroline and others, 2004, P 8) (3):

- تحديد الحاجة.
- تحديد خصائص المنتج وكمية الشراء.
- البحث عن الموردين.
- تحديد البدائل (المجهزين واختيار المورد المناسب).
- تقييم قرار الشراء.

#### أ. تحديد الحاجة Identification of need

تعتبر عملية تحديد الحاجة من المنتجات الصناعية من أولى خطوات اتخاذ قرار الشراء، حيث تقوم إدارة الإنتاج بتقدير حاجتها من المنتجات (سلع تامة الصنع، سلع نصف مصنعة، مواد أولية، أجهزة...) استناداً إلى كمية الاستخدام ومعدل دوران السلع، ويثبت ذلك في قائمة الطلبات بالمواصفات والكميات المطلوبة وحسب كميات الاستخدام وكذلك الفترة المحتملة لنفاذ هذه الطلبية ومن ثم تقدم هذه الطلبية إلى إدارة المشتريات حسب المواصفات المطلوبة.

ومن ثم تقوم إدارة المشتريات بدورها بتزويد إدارة الإنتاج بجميع المعلومات اللازمة عن السلع المطلوبة من حيث توفرها، جودتها، أسعارها، طرق الحصول عليها، عدد المجهزين الممكن التعامل معهم وجميع المعلومات اللازمة حول السلع المطلوبة وذلك استناداً للوصف الدقيق لهذه السلع من قبل إدارة الإنتاج.

بعد أن تقدم إدارة المشتريات الطلبية بشكلها النهائي فإنها تقوم بعملية جرد لمخازن المنظمة وتحديد الكميات الموجودة ومستوى التخزين، وفي حالة توفر السلع في المخازن بالكمية المطلوبة مع الاحتفاظ بالمخزون الاحتياطي فإنها سوف تقوم بتزويد



إدارة الإنتاج بالسلع المطلوبة ومن ثم تقوم إدارة المشتريات بتقدير الحاجة إلى الشراء استناداً إلى مستوى الخزين وحجم وعدد الطلبات من قبل إدارة الإنتاج.

إن إدارة المشتريات تقوم بعملية الشراء لكي تحافظ على مستوى خزين يمكن المنظمة الإنتاجية من الاستمرار في الإنتاج وعدم توقف خطوطها الإنتاجية من خلال توفر المواد، لذلك تقرر القيام بعملية الشراء استناداً إلى ما وجود في المخازن وحجم طلبات إدارة الإنتاج وتلعب إدارة المخازن دور أساسي في تحديد كمية المخزون السلعي وتحديد التكاليف والمخاطر ووضع الخطة المخزونية المناسبة (Kanaka, 2008, P 38 – 39)<sup>(4)</sup>. ويشير (Ken, 2009, P 38 – 39)<sup>(5)</sup> إلى أهمية إدارة المخازن في عملية الشراء وذلك من خلال إجراء عمليات الجرد في الوقت المناسب ومتابعة حركة السلع (للسلع التامة الصنع والمواد الأولية وقطع الغيار)، لضمان استمرار العملية الإنتاجية. إن تحديد الحاجة لشراء المنتجات والخدمات وجمع المعلومات اللازمة لذلك والتعرف على طبيعة خصائص المجهزين وتقييم عملية الشراء تعتبر من أسس وضع الإستراتيجية التسويقية وإستراتيجية البحوث التسويقية.

إن التعرف على المشكلة، تحديد الحاجة وتحديد الفرصة التسويقية تلجأ إليه المنظمة على الاخص عندما تتجه منتجاتها نحو الانحدار والخطوط الإنتاجية. تصبح غير قادرة على صناعة سلع تلي حاجات السوق، وتجند الإدارة بان هنالك حاجة ماثرة إلى الأجهزة والمعدات الجديدة التي تتناسب ومرحلة التطوير في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.

#### ب. تحديد خصائص وكمية الاحتياج من السلع والخدمات

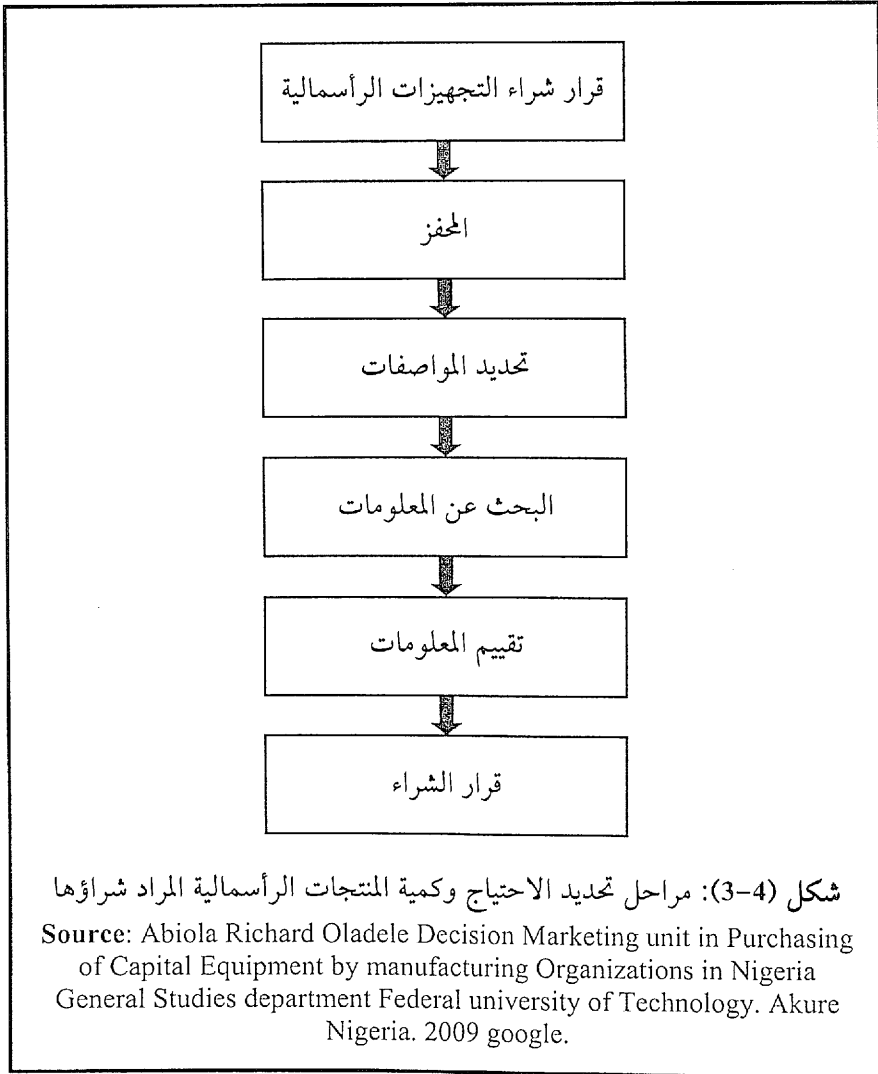
من المشاكل التي تواجه متخذي قرار الشراء في المنظمات الصناعية هي كيفية وضع الحلول المناسبة والتمكن من الإجابة على عدد من الأسئلة مثل:

1. ما هي الخصائص النوعية للحاجة التي يجب اعتمادها كمعيار للاختيار.
2. ما هي التطبيقات المطلوبة.
3. ما هو نوع السلع والخدمات التي يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار.
4. ما هي الكمية المطلوبة.

في حالة شراء المنتجات التقنية فإن المستعمل أو قسم الهندسة سوف يحدد مواصفات السلع وأدائها، أما بالنسبة إلى السلع الأخرى فإن المستخدم يحدد المنتجات التي تلي الحاجة.

إن عملية تحديد خصائص المنتجات وكميتها تكون من خلال تفاعل عناصر المجموعة المسؤولة عن عملية الشراء والتي تستند على الخبرات، المعلومات، الحوار والنقاش، طرح الأفكار، المقارنة ومن ثم تحديد الخصائص والكمية استناداً إلى كمية الطلب في السوق وبناءً على الخصائص التي يرغب المستهلك النهائي أو المستعمل الحصول عليها عند شراء المنتجات النهائية للمنظمة الصناعية (Steven, 2006, P 1-3)<sup>(6)</sup>، فعلى سبيل المثال قرار شراء التركيبات (التجهيزات الرأسمالية) تتطلب عملية تحديد خصائصها وهذا يتطلب اشتراك كل من:

1. المهندسون والتقنيون، الذين يمتلكون المعلومات حول مواصفات هذه السلعة.
  2. المستعملون، الأفراد الذين يستعملون التجهيزات الرأسمالية (مهندسون، فينيون).
  3. المشترون، الأفراد الذين يمنحون الصلاحية للشراء استناداً إلى المواصفات المحددة.
  4. المؤثرون، الذين يؤثرون على إجراءات الشراء بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال المعلومات التي يزودون بها أصحاب القرار والمعايير التي يجب أن تستند عليها لاتخاذ قرار الشراء.
  5. المقررون، الذين تقع على عاتقهم مسؤولية اتخاذ قرار الشراء وذلك استناداً إلى المواصفات المحددة والكمية المطلوبة.
  6. الأفراد، الذين يسيطرون على تدفق المعلومات عن خصائص السلع المراد شراؤها.
- والشكل (3-4) يوضح مراحل تحديد الاحتياج وكمية المنتجات الرأسمالية، المراد شرائها.



- يعد الانتهاء من تحديد المواصفات المطلوب توفرها في المنتج الرأسمالي المراد شراؤه يتم وصف المنتج بشكل دقيق من خلال:
- المعلومات التي تمتلكها المنظمة الصناعية.
  - المعلومات التي قام المختصون بجمعها بهدف توصيف المنتج بشكل دقيق.
  - المعلومات التي يحصلون عليها من مصادر الشراء.
  - التكنولوجيات التي توضح خصائص المنتج.

### ج. البحث عن الموردين

بعد الانتهاء من توصيف المنتج المراد شراؤه يقوم المختصون بعملية الشراء بالبحث عن مصادر الشراء وجمع المعلومات اللازمة والتي تمكن الإدارة من اختيار الجهاز المناسب.

ويشير (Mark, 2008, P 1 – 5)<sup>(8)</sup> إلى أهمية تحديد:

- تخصص الموردين.
- مكان ومصدر التوريد.
- مستوى الثقة بمصادر التوريد.
- مستوى جودة المنتجات لدى المورد.
- الأسعار.
- تكاليف الطلبية.

### د. اختيار الموردين

بعد أن تحصل المنظمة الصناعية على المعلومات الكافية لإجراء عملية المفاضلة والمقارنة ما بين الموردين من حيث:

- التخصص.
  - الأسعار.
  - الثقة.
  - الالتزام والوفاء بالعقود المبرمة.
  - الإمكانيات المالية والبشرية.
  - جودة المنتجات.
  - الاستعداد للتعاون.
  - الاستعداد لتحمل المخاطر وغيرها من المعلومات.
- تقوم بإجراء عملية المفاضلة والمقارنة ومن ثم اختيار مصادر التوريد المناسبة.

إن عملية اختيار مصادر التوريد تتضمن تحديد أسعار المنتجات، حجم الطلبية، عدد الطلبيات، وقت استلام الطلبية، مكان استلام الطلبية، قبول المسترجعات، تأمين المورد بعد تحديد جميع هذه النقاط ويتم الاتفاق عليها ويوثق ذلك بعقد يبرم ما بين المنظمة الصناعية والموردين وكل طرف عليه أن يلتزم بشروط الاتفاق ومن ثم يتم إصدار أمر الشراء.

#### هـ. تقييم قرار الشراء

يقوم المختصون في المنظمة الصناعية باستلام المنتجات المتفق عليها ومن ثم تقوم لجنة بفحص هذه المنتجات لتأكد من مطابقتها للمواصفات المتفق عليها ومن ثم يتم إدخالها إلى المخازن.

أما بالنسبة إلى السلع الرأسمالية فإن الجهة المنتجة يقع على عاتقها بعد الشراء واستلامها من قبل المنظمة الصناعية عملية التركيب، وتشغيل، وتدريب العاملين، وتوفير قطع الغيار، وتوفير الصيانة وتعتبر هذه من أسس تقييم قرار الشراء.

#### ثالثاً: أدوار المشاركون في عملية الشراء الصناعي

يلعب العاملان دوراً مهماً في مراحل عملية الشراء الصناعي، حيث تختلف أدوار المشاركون في مركز الشراء (Buying Center) الذي يتكون من كل الأفراد، والوحدات التي تشارك في عملية قرار الشراء الصناعي (قرار الأعمال) من أعضاء التنظيم اللذين يلعبون خمسة أدوار في عملية قرار الشراء (كوتلر، ارمسترونج، 2007، ص 359 - 360)<sup>(9)</sup>.

أ. **المستخدمون (Users):** هم أعضاء التنظيم الذين يستخدمون المنتج، وفي الكثير من الحالات يبدأ المستخدمون اقتراح الشراء، ويساعدون في تعريف مواصفات المنتج.

ب. **المؤثرون (Influencers):** هم اللذين يساعدون في تعريف المواصفات، وتوفير المعلومات لتقديم البدائل، كما يكون الأفراد التقنيون مهمين بصفة خاصة.

ج. **المشترون (Buyers):** هم السلطة النظامية لاختيار المورد، تنظيم شروط الشراء، ويمكن أن يساعد المشترون في تشكيل مواصفات المنتج، إلا أن دورهم الرئيسي

هو اختيار الموردون، والتفاوض، وفي المشتريات الأكثر تعقيداً، يمكن أن يشمل المشترون عاملون ذوي خبرة عالية المستوى اللذين يشاركون في عملية التفاوض مع الموردين.

د. **المقررين (Deciders):** لدى هؤلاء قوة رسمية، أو غير رسمية لاختيار المورد النهائي، أو الموافقة عليه. ففي الشراء الروتيني عادةً ما يكون المشترون المقررون أو على الأقل الموافقين على الشراء.

هـ. **حراس البوابة (Gatekeepers):** ويطلق عليهم حافظوا المعلومات، ويتحكم هؤلاء بتدفق المعلومات، ويشمل حراس البوابة الأفراد ذوي المستوى العالي من التقنية كالمهندسين، العاملين ذوي المهارة العالية.

إن مركز الشراء لا يمثل وحدة معرفة تعريفاً رسمياً وثابتاً في تنظيم الشراء، ولكن يمثل مجموعة من الأدوار الشرائية التي يلعبها أفراد آخرون في المشتريات المختلفة ضمن تنظيم الشراء ويختلف حجم مركز الشراء وتكوينه بالنسبة للمنتجات الصناعية المختلفة، ومواقف الشراء المختلفة. في بعض المشتريات الروتينية يمكن أن يلعب فرد واحد (يسمى وكيل المشتريات) كل أدوار مركز الشراء. بينما بالنسبة للمشتريات المعقدة يمكن أن يشمل مركز الشراء من 20 إلى 30 فرد في مستويات مختلفة.

يمثل مفهوم مركز الشراء تحدياً رئيسياً للتسويق الصناعي، فيجب أن يعرف سوق الأعمال من الذين يشاركون في قرار الشراء، التأثير النسبي لكل مشارك، وما التقييم الذي يستخدمه كل مشارك في قرار الشراء الصناعي.

ويمكن توضيح أدوار المشاركين في عملية اتخاذ قرار الشراء الصناعي وفقاً لمراحل هذه العملية كما في الشكل التالي:

المرحلة	المستخدم	المؤثر	المشتري	المقرر	حافظ المعلومات
تحديد الحاجة	•	•			
تحديد خصائص وكمية الاحتياج	•	•	•	•	
تحديد بدائل الشراء	•	•	•		•
تقييم بدائل الشراء	•	•	•		
اختيار الموردين	•	•	•	•	

شكل (4-4): أدوار المشاركين في عملية اتخاذ قرار الشراء الصناعي

المرجع: إعداد المؤلفين

#### رابعاً: حالات الشراء Industrial Buying Situations

المشتريين لديهم مستويات مختلفة من الخبرات والمعلومات التي يستخدمونها لشراء السلع و الخدمات. لنفس أمر الشراء في منطمتين مختلفتين يمكن أن تقوم كل منظمة بوضع إستراتيجية شراء مختلفة عن الأخرى، فقد تكون حالة الشراء جديدة مما يتطلب من المنظمة أن تجمع معلومات جديدة وأن تصوغ إستراتيجية مختلفة تماماً عن عملية الشراء التي سبق وأن نفذتها سابقاً وقامت بتكرارها لعدد من المرات، لذلك على المنظمات أن تحدد طبيعة الشراء (متكرر، لأول مرة، إحداث تغيير أو تعديل على عمليات الشراء السابقة) قبل أن ترسم الإستراتيجية التسويقية ( Robert and others, 2000, P 75 – 79 )<sup>(10)</sup>.

إن قرار الشراء للسلع الصناعية قد يتخذ لأول مرة وتكون في هذه الحالة عملية شراء جديدة على المنظمة، أو قد يكون قرار الشراء متكرر وسبق وأن اتخذت قرارات مماثلة أو قد يكون قرار سابق يتطلب إجراء عملية تعديل لكي يصبح أكثر تلبية لحاجات المنظمة الصناعية، إن عملية الشراء التنظيمي تختلف كثيراً عن عمليات شراء المستهلك النهائي لأنها تتطلب:

- روابط قوية مع المجهزين.
- صفقات كبيرة.
- مبالغ كبيرة.
- وكلاء شراء.
- خبرات.
- طلب مشتق.
- قرار الشراء يشارك فيه متعددين، مثل: مقررون، موافقون، مستعملون، مشترون.
- يتطلب قرارات مركزية تتخذ من قبل الإدارة العليا.
- يضيف (Dwyer, 2009, P 3 – 10)<sup>(11)</sup> إلى حالات الشراء:
  - شراء جديد.
  - إعادة الصفقة.
  - إعادة صفقة معدلة.

#### 1. شراء جديد New Task

إن اتخاذ قرار شراء جديد يتطلب من المشتري البحث عن معلومات جديدة مختلفة لاكتشاف حلول الشراء المتاحة واتخاذ قرار الشراء المناسب (Robinsan, 2005, P 1)<sup>(12)</sup>

إن عملية إنشاء مصنع يتطلب من الجهات المستثمرة في هذا المشروع (خاص، حكومي، مشترك) أن تدرس بشكل مستفيض مصادر الشراء للتركيبات، إمكانية الحصول على المواد الأولية، إمكانية الحصول على أيدي عاملة مؤهلة لإدارة المصنع، التكاليف، الطلب على منتجات المشروع، الأرباح، المنافسة وغيرها من المعلومات التي تساعد في اتخاذ قرار شراء صائب نسبة المخاطرة فيه قليلة جداً. إن هذا القرار يعتبر من قرارات الشراء الجديدة ولا تمتلك الجهات المعنية باتخاذ القرار الخبرات



والمعلومات الكافية مما يدفعها إلى البحث عن المعلومات، والتعرف على مصادر التجهيز، ودراسة السوق.

إن متخذي القرار في هذه الحالة عليهم أن يتخذوا الكثير من قرارات الشراء الجديدة والتي تتطلب منهم جمع معلومات وبيانات، إجراء دراسات، طلب الاستشارة، مراجعة تجارب المنظمات الأخرى لأن عليهم أن يتخذوا قرار تتعلق:

- بطبيعة التركيبات والسلع والتجهيزات الرأسمالية.

- باختيار موقع ومساحة المصنع.
- باختيار مصدر تجهيز التركيبات والخدمات اللازمة لهذه السلع (خدمات ما بعد البيع، نصب، تشغيل، توفير أدوات احتياطية، صيانة، مواد تشغيل، تدريب العاملين وغيرها).

- باختيار مصادر توريد المواد الأولية.

- باختيار العاملين استناداً إلى الأعمال التي سوف يكلفون بها.

- باختيار شركة تأمين.

- بتحديد المصرف أو المصارف التي سوف يتعامل معها المشروع.

- باختيار الأجهزة، الأثاث، الطابعات، الحاسبات.

وغیرها من القرارات الأخرى.

إن القرارات الجديدة قد لا تكون إنشاء مشروع وإنما تطوير المشروع من خلال إضافة خط إنتاجي جديد وهذا أيضاً يتطلب العديد من القرارات اللازمة لإضافة هذا الخط واتخاذ هذه القرارات الحصول على المعلومات اللازمة التي تساعد الإدارة على تحديد البدائل المتاحة واختيار البديل المناسب.

إن شراء التركيبات (الخطوط الإنتاجية) يعتبر شراء غير متكرر، الشراء لمرة واحدة ولعدد من السنوات ويكرر ذلك استناداً إلى عمر الخط الإنتاجي، فإذا كان عمر الخط الإنتاجي عشر سنوات فإن عملية إبداله تتطلب قرار شراء، ويتطلب جمع معلومات عن التطور التكنولوجي والتقني الذي حصل خلال العشر سنوات، وعن

تطور البيئة المحيطة، وتطور حاجات ورغبات المستهلكين وأنماطهم الاستهلاكية وغيرها من المعلومات لكي يكون الشراء مناسب ومريح.

إن المنظمات الصناعية تحاول أن تتخذ القرارات الأقل خطراً لأن قرارات الشراء فيها درجة من المخاطرة وعلى الأخص القرارات الجديدة.

إن هذه المخاطرة ومستواها يرتبط بشكل مباشرة على المعلومات التي اعتمدت لاتخاذ قرار الشراء، ومن أجل تخفيف أو تقليل هذه المخاطرة فإن المنظمات الصناعية وأصحاب القرار يسعون إلى الحصول على المزيد من المعلومات التي تمكنهم من اختيار القرار المناسب، إضافة إلى الاستفادة بذوي الخبرة وأخذ الاستشارات من المختصين في المنظمة.

إذا كان قرار المنظمة الصناعية تغيير مجهز المواد الأولية والبحث عن مجهزين جدد في حالة ظهور مجهزين جدد يعرضون شروط أفضل ويجلبون انتباه المشتري الصناعي حول المنافع التي سوف يحصل عليها المشتري الصناعي من عرضهم سوف يدخلهم للمفاضلة واختيار المجهز المناسب. إن عملية إجراء صفقة جديدة تستند على تغيير أو تطوير المنتج، تغيير المجهزين، إضافة منتج جديد مما يتطلب من إدارة الإنتاج أن:

- تحديد خصائص المنتج المطور.
- توصيف المنتج.
- تقييم المجهزين واختيار الأفضل.
- تحديد السعر المناسب للمنتج.
- تحديد قدرة المجهز المختار.
- تحوير الخط الإنتاجي.
- شراء خط إنتاجي جديد.
- تحديد حجم الصفقة الشرائية.
- تحديد عدد الدفعات والطلبات.
- تحديد وقت ومكان استلام الطليبة من المواد والأجهزة.

إن عملية شراء جديدة تتطلب القيام بجميع مراحل اتخاذ قرار الشراء، ابتداءً من تحديد الحاجة، توصيفها، التعرف على المجهزين، المفاضلة بينهم، اختيار المناسب منهم، تقييم قرار الشراء الجديد لأن المسوقون يسعون من هذا الشراء إلى كسب فرص سوقية جديدة (Shelby, 2009, P 16)<sup>(13)</sup>.

## 2. إعادة الصفقة Straight Rebuy

يطلب المشتري الصناعي نفس المواد الأولية، قطع الغيار، مواد التشغيل، مواد التنظيف وغيرها من السلع بشكل دوري ومتكرر دون إجراء أي تعديل على صفقة الشراء السابقة.

إن المشتري الصناعي يستمر بالتعامل مع نفس المجهزين طالما أن مستوى الرضا الذي يرغب الحصول عليه يتحقق من خلال عملية تسليم هذه المواد:

• بالسعر المناسب.

• الكمية المطلوبة.

• بالمواصفات المتفق عليها.

• الاستلام في المكان المناسب.

• الاستلام في الزمان المناسب.

وقد يطرأ تغيير على إعادة الصفقة ولكن هذا لا يمثل عملية تغير جوهرية عندما يقوم المشتري الصناعي بزيادة حجم الطلبية لأنه من نفس مصادر التجهيز ولنفس السلع في الطلبية السابقة.

## 3. إعادة صفقة معدلة Modified Rebuy

تمثل حالة الشراء التي تقوم بها المنظمات الصناعية والتي سبق وأن قامت بها ولكن مع إجراء تغيرات وتعديلات على هذه الصفقة فيما يتعلق بـ : ( Dwyer, 2009, P 3 - 4)<sup>(11)</sup>.

• المجهزين.

• كمية الطلب.

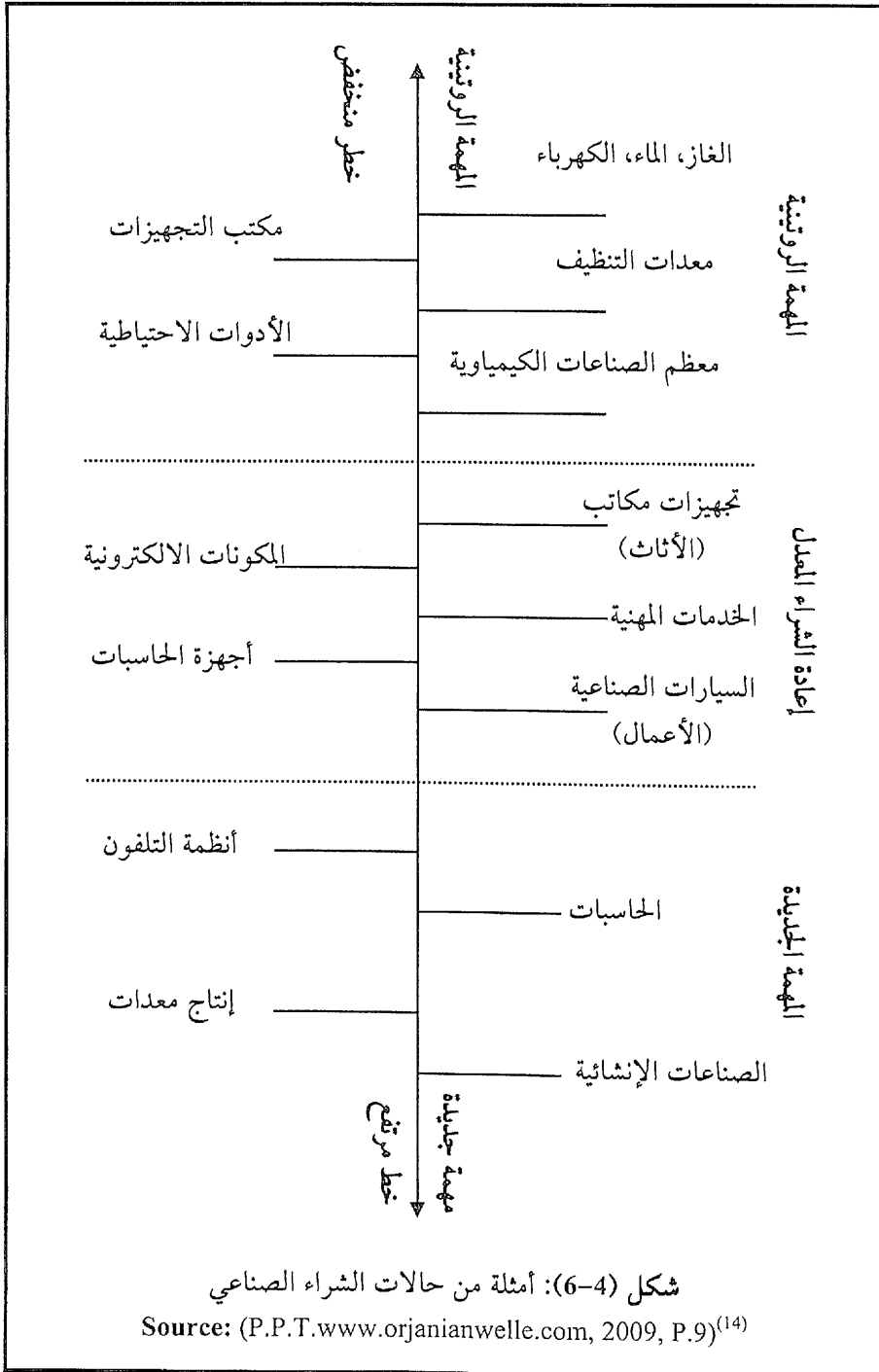
- نوع السلع المطلوبة (مواد أولية، أجهزة مكتب، سلع كاملة الصنع، سلع نصف مصنعة... إلخ).
- إن هذا التغير في الصفقة السابقة قد يكون نتيجة لرغبة إدارة المصنع في تغيير أو استبدال المنتج الذي تستعمله المنظمة الصناعية.
- التغير نتيجة لرغبة المنظمة في تعديل وتطوير مواصفات المنتج.
- تغير أسعار الشراء وشروط التسديد.
- تغير المجهزين.
- إن هذا التغير يكون عندما تدرك إدارة المصنع بأنها سوف تقدم منتجات بجودة أعلى وتكاليف أقل وهذا التغير يلبي حاجات ورغبات الزبائن.

حالات الشراء	شراء جديد	صفقة معدلة	صفقة معادة
الحاجة إلى المعرفة، جمع معلومات، استشارات	•		
الحاجة إلى التعريف والتحديد، إجراء المفاضلة والمقارنة	•		
حلول نوعية (اختيار البديل المناسب)	•		
التعرف على المجهزين		•	
عرض الحلول		•	
تقييم الحلول واختيار المناسب			•
إصدار أوامر شراء روتينية			•
تنفيذ			•

شكل (4-5): تركيز الإدارة في حالة من حالات الشراء

Source: Patrick Robinsan and Ioran Wind, P "Proven Models Buying Framework"

من أجل توضيح حالة الشراء للمنتجات الصناعية نقدم الأمثلة التالية:



شكل (4-6): أمثلة من حالات الشراء الصناعي

Source: (P.P.T. www.orjanianwelle.com, 2009, P.9)<sup>(14)</sup>

### خامساً: خصائص صفقات الشراء الناجحة

تحتاج المنظمات الصناعية إلى أصناف عديدة من السلع وإن خواص هذه السلع ترتبط بشكل مباشر بالمنتجات النهائية للمنظمة، إن المنظمات الصناعية لا تتمكن من تصنيع المنتجات بالمواصفات المطلوبة والجودة المحددة، والوقت المناسب، التكاليف المناسبة والسعر المناسب ما لم تتصف صفقات الشراء بما يلي:

- اختيار الموردين.
- استمرار عملية التوريد.
- الجودة المناسبة.
- حجم الصفقة المناسب.
- السعر المناسب.
- الوقت المناسب.
- التكاليف المناسبة.

#### أ. اختيار الموردين

يلعب الموردون الدور الأساسي في توفير احتياجات المنظمات الصناعية من المواد الأولية، مواد التشغيل، وغيرها من المواد.

إن الخلل في عملية توفير هذه الاحتياجات سوف ينعكس سلباً على العملية الإنتاجية وعلى كمية السلع المنتجة.

إن اختيار الموردين يتأثر بالعديد من العوامل يمكن إجمالها بما يلي:

- قدرة المورد على استمرار عملية التجهيز.
- موقع الموردين.
- قدرة المورد على تقديم الخدمات.
- الإمكانيات المالية والبشرية للمورد.
- مستوى العلاقة مع المورد.
- التخصص الوظيفي للمورد.

1. قدرة المورد على استمرار عملية التوريد: تعتبر عملية تدفق السلع الصناعية من مصادر التوريد من أهم العوامل والتي تلعب دور مهم في توفير احتياجات المنظمة الصناعية من السلع والخدمات بالكمية، الجودة وبالسعر المناسب، بالشكل الذي يضمن استمرار العملية الإنتاجية.

إن عمل إدارة التسويق الصناعي يركز على ضمان استمرار عملية التوريد وذلك من خلال:

- جمع البيانات والمعلومات عن مصادر التوريد.
- تقسيم الموردين حسب درجة الالتزام ومستوى الثقة بهم.
- قدرة الموردين على الإيفاء بالوعد.
- مدى قدرة الموردين على الإيفاء بالعقود المبرمة.
- قدرة الموردين على توفير الاحتياجات في الزمان والمكان المناسبين.
- استعداد الموردين لتحمل المخاطر.
- قدرة الموردين على تمويل المنظمة الصناعية واحتياجاتها من المنتجات بالأجل وعند الضرورة.

استناداً إلى ما سبق وغيرها من المواصفات التي يجب أن تتوفر في المورد، فإن إدارة المشتريات في المنظمة الصناعية تقوم بإجراء المقارنة والمفاضلة واختيار الأنسب منهم.

إن استمرار عملية التوريد تجنب المنظمة الصناعية الكثير من المشاكل وتمكنها من، (إنتاج الكميات المخطط لها، الإيفاء بالتزاماتها، تحقيق كمية المبيعات المخطط لها، تحقيق الأرباح، التوسع والنمو، الاستمرار في السوق والصمود بوجه المنافسة).

2. موقع المورد: تفضل المنظمات الصناعية الحصول على ما تحتاج من مصادر توريد قريبة لسهولة الاتصال، التنسيق، تقليل تكاليف النقل وتبادل المعلومات بشكل مستمر.

إن بعض الصناعات تميل إلى التكامل والتجمع في مكان قريب (في دولة واحدة، منطقة واحدة) وعلى الأخص بالنسبة للمصانع التي تمثل سلعها مواد أولية للمصانع الأخرى فعلى سبيل المثال إدارة مصنع إنتاج الخيوط القطنية ترغب في إنشاء المصنع بمنطقة قريبة من مناطق زراعة وإنتاج القطن، ومصنع إنتاج الأقمشة القطنية يفضل أن يكون قريب من مصنع إنتاج الخيوط القطنية، ومصنع إنتاج الألبسة الجاهزة قريب من مصنع إنتاج الأقمشة القطنية.

إن وجود هذه المصانع في مناطق متقاربة تسهل على إدارات المصانع عملية التعاون، والتنسيق وتبادل المعلومات بالإضافة إلى تخفيض التكاليف. قد يكون تحقيق هذا التقارب صعب ولكن ترغب المنظمات بأن تكون بالقرب من مصادر التوريد.

إن التعاملات أصبحت في الوقت الحاضر أقل صعوبة في حالة بعد موقع المورد وذلك نتيجة لتطور وسائل النقل ووسائل الاتصال وكذلك عبر الإنترنت مما يسهل على إدارة المنظمات الصناعية الكثير من:

• عمليات الاتصال.

• تلقي العروض وترتيب العديد من مصادر التوريد المفضلين.

• اختيار المناسب.

• تحديد الطلبات والموافقة عليها.

• الحصول على مواصفات المواد.

• الحصول على شروط العقود واختيار العرض المناسب.

• تسديد المبالغ وغيرها من العمليات.

• تقييم قرار الشراء.

3. قدرة المورد على تقديم الخدمات: يلعب مستوى الخدمات التي يقدمها المورد للمنظمة الصناعية دور مهم في إبرام عقود الشراء وعلى الأخص بالنسبة إلى



التجهيزات الرأسمالية (الخطوط الإنتاجية) لأنها تتطلب خدمات تركيب، تشغيل، تدريب عاملين، قطع غيار، صيانة.

إن إدارة المصنع وإدارة المشتريات تضع هذه الخدمات في مقدمة وأساسيات اختيار المورد.

4. الإمكانيات المالية والبشرية للمورد: إن امتلاك المورد للإمكانيات المالية والبشرية الجيدة تعتبر من نقاط قوى المورد والذي تمكنه من الإيفاء بالعقود المبرمة.

إن هذه الإمكانيات تعتبر من العوامل المهمة والتي تؤخذ بنظر الاعتبار عند اختيار المورد لضمان تدفق الطلبات بالمواصفات المطلوبة والزمان والمكان المحدد، كذلك توفر هذه الإمكانيات سوف تمكن المورد من امتلاك وسائل نقل، مخازن مناسبة، استخدام الأجهزة المتطورة إضافة إلى توفر الكوادر الكفؤة التي تنجز أعمالها على أفضل ما يمكن، كذلك المورد الذي يمتلك الإمكانيات المالية سوف يكون قادر على تمويل المنظمة الصناعية في الأزمات الاقتصادية ويتحمل جزء من المخاطر.

إن المنظمات الصناعية التي تبرم العقود حول صفقات شراء كبيرة وتكاليفها كبيرة فإنها تبحث عن مورد من ذوي القدرة المالية والبشرية الكبيرة وعلى الأخص فيما يتعلق بالمواد الأولية (طبيعية، زراعية، مواد نصف مصنعة، أجزاء كاملة الصنع).

إن السلع التي استعملها محدود وحجم الطلبية يكون صغير فإن عدم امتلاك المورد لهذه الإمكانيات لا تشكل مشكلة للمنظمة الصناعية مثل (العدد والأدوات اليدوية، مواد التنظيف، زيوت التشحيم، الأثاث المكتبي... إلخ).

5. مستوى العلاقة مع الموردين: إن عملية اختيار الموردين تعتبر من العمليات المعقدة والتي تتطلب (Gotts, 2005, P 685)<sup>(15)</sup>

- الإعلان عن التوريد.
- جمع معلومات عن الموردين.
- الاتصال والتفاوض.
- الاتفاق على الصفقة.

- إبرام العقود.
- إصدار أمر الشراء.
- تحديد موعد استلام الطلبية.
- تمويل الأموال.

إن قيام المنظمة بجميع المعلومات السابقة والاتفاق مع المورد ومن خلال التعامل تجد بأنه ملتزم بجميع ما يتفق عليه ويقدم لها جميع الخدمات المطلوبة فإن ذلك سوف يلعب دور مهم في بناء علاقة وثيقة ما بين المورد والمنظمة الصناعية.

إن هذه العلاقة تدفع المنظمات الصناعية إلى الاستمرار في التعامل مع المورد الذي سبق وأن تعاملت معه واستناداً إلى هذا التعامل نشأت علاقة قوية ومتبادلة ما بين الطرفين تلعب دور مهم في تحقيق أهداف الطرفين، ويشير ( Kim and others, 2002, P 72 – 97)<sup>(16)</sup> إلى أهمية الدور الذي يلعبه الموردون عندما تكون علاقتهم قوية مع المشتري في الالتزام بالعقود والمصادقية وجودة السلع.

6. التخصص الوظيفي للمورد: لكي تتمكن المنظمات الصناعية من الحصول على احتياجاتها من السلع والخدمات فإنها تبحث عن موردين متخصصون بما تحتاج لان هذا التخصص يمكن المورد من: (Howard, 2007, P 1 – 5)<sup>(17)</sup>

- امتلاك معلومات متكاملة عن السلع والخدمات التي يتعامل معها.
- لديه مستوى من المعرفة والقدرة العالية على اتخاذ القرارات المناسبة.
- لديه القدرة على التفاوض بحكمة حول العروض، الأسعار، تكاليف الطلبية.
- لديه القدرة على تحديد مستوى جودة السلع والخدمات التي تحتاجها المنظمة.
- لديه القدرة على توقع الطلب على المنتجات التي يتعامل بها.

ب. خصائص الصنفية الشرائية الناجحة

إن عملية اتخاذ قرار الشراء يعتبر من القرارات المهمة والأساسية لنجاح عمل المنظمات الصناعية لأن هذا القرار يتعلق بالسلع أو الخدمات التي تستخدم لإنتاج السلع أو الخدمات، تدخل في إنتاج السلع، تساعد على إنتاجها، إدامة الخطوط

الإنتاجية مما يتطلب من الإدارة الصناعية وإدارة التسويق وضع معايير محددة لخصائص الصفقات الشرائية ومن هذه المعايير الخصائص التالية:

- الشراء بالجودة المناسبة.
- الشراء بالكمية المناسبة.
- الشراء بالوقت المناسب.
- الشراء بالسعر المناسب.

#### 1. الشراء بالجودة المناسبة

إن جودة إنتاج سلعة أو خدمة يتوقف على المعايير التي تقدم من أجلها السلعة ويشير (Winder and Daliekl, 1996, P 1 – 2)<sup>(18)</sup> إلى أن المنتجات تصنف استناداً إلى الجودة من خلال تنظيم المميزات أو خصائص المنتج أو الخدمة واستناداً على قدرتهم لإشباع الحاجات التي صممت من أجلها. تكون الجودة بالمستوى المطلوب عندما:

- تكون قابلة للتجار أي تتمثل بالخصائص المحددة لمعيار الجودة في السلعة فعلاً.
- من خلال هذا المستوى يحقق الزبون الرضا الذي كان يبحث عنه.
- تحقق الإثارة للزبون ويشعر بأنه سوف يحقق ما كان يرغب الحصول عليه.

ويشير كل من (David, 1995, P 324 – 329)<sup>(19)</sup>، (Parasaranan and other, ) (Sower, 2008, P 1 – 24)<sup>(20)</sup> (P53 2006) إلى أن الجودة تتمثل بخصائص المنتجات التي تؤثر على قدرتها في تحقيق الرضا ويكون أداء المنتج وفق المعايير المحددة ولقد طور (Garivn, 1987, P 101 – 109)<sup>(22)</sup> ثمانية أبعاد للجودة:

السعة	الوصف	مثال حول الحاسوب
الأداء	الخصائص الأساسية لتشغيل المنتج	سرعة الحاسوب بالساعة، حجم القرص الصلب
المميزات	الخصائص الإضافية لإتمام عملية التشغيل	فارة لاسلكي، الشاشة المسطحة
الثقة	احتمال تعطل المنتج خلال فترة زمنية محددة	الفترة الزمنية ما بين حالات التعطل
التوافق	درجة تصميم المنتج ومطابقة مواصفات التشغيل للمواصفات القياسية	جدارة المنتج أثناء العمل، فآرة، شاشة، لوحة المفاتيح المربوطة بوحدة المعالجة المركزية
المثانة، فترة استمرار عمل المنتج	حياة المنتج المتوقعة	وقت الزوال (التقني، معدل، دورة حياة الشاشة على سبيل المثال)
المنافع المتحققة	السرعة، القدرة، سهولة التصليح	شروط الضمان، توفر خدمات وقطع الغيار
الخصائص الجمالية للمنتج	كيف ينظر إلى المنتج، ما هو الشعور بذلك	تدرج الألوان للحاسوب المنزلي
الجودة المدركة	المؤثرات غير المباشرة والتي من خلالها تقاس الجودة	الاسم والعلامة التجارية، الإعلان

شكل (4-7): أبعاد الجودة للمنتجات الصناعية

Source: <sup>(22)</sup> (Garvin D. 1987, P 101 – 109)

ويشير كل من (Kevin, 2007) <sup>(24)</sup> (Dave, 2009, P 1) <sup>(25)</sup> أن إستراتيجيات تخفيض الخطر تكون من خلال تعاون المنظمات الصناعية وقدرات سلسلة التجهيز التنفيذيون لإبرام العقود التي تحدد فيها مستوى جودة المنتجات المطلوبة، وتعتبر الجودة من الأسس المهمة لاختيار المورد.

• إن المجهزين الجيدين يسعون إلى التسليم في الوقت المناسب والجودة المطلوبة.

• إن جودة المنتجات الصناعية يجب أن تستند وتتوافق مع طبيعة السلع التي تنتج واستناداً لطلب الزبون النهائي.

من الناحية التقنية يمكن أن تأخذ الجودة المعاني التالية: (Sower, 2008, P 1 - (24)<sup>(21)</sup> (David, 1995, 329 – 330)<sup>(19)</sup>.

• خصائص المنتج التي تؤثر على قدرته لتحقيق الرضا لمستخدميه.

• عدم وجود أي نقص في الخدمة أو المنتج.

• الجودة تجعل المنتج يتجاوز توقعات الزبون (Parasaranem and other, 2002, P 53).

• الجودة تحقق الميزة التنافسية وتعتبر تركيب متعدد الأبعاد.

ويشير (Boggs T, 2004, P 42 – 52)<sup>(25)</sup> إلى أن النظرة إلى الجودة معرفة بشروط الكلفة والأسعار، الأدوات الملائمة، أي أن المنتج الممتاز هو الذي يكون أداءه جيد ويكون سعره متوافق مع هذا الأداء وأن الوصول إلى مستوى الجودة المطلوب يجب أن يستند على معايير القياس والسيطرة.

إن جودة المنتجات تحدد من قبل المنظمات الصناعية استناداً إلى:

1. التصنيف: حيث تصنف المنتجات بشكل عام إلى ثلاث مستويات وعلى الأخص المواد الأولية (درجة أولى، درجة ثانية، درجة ثالثة) فعلى سبيل المثال يمكن تصنيف البترول إلى (ثقيل، وسط، خفيف)، والقطن إلى (قطن نقي، قطن فيه نسبة معينة من الشوائب، قطن فيه نسبة عالية من الشوائب).

2. جودة ودرجة المواد الداخلة في المنتج ومستوى الإتقان فمثلاً: أضوية الإنارة (إنارة النيون). يمكن أن يصنف إلى مستويات عديدة من الجودة وقد يتجاوز الثلاث مستويات وذلك استناداً لاستمرار العمل (ساعات الإنارة من أول لحظة إلى لحظة العطل) أو حسب شدة الإضاءة، الألوان، الحجم، طبيعة المواد الداخلة في الصناعة مثل الزجاج، الأسلاك.

3. السلع المنافسة: إن المنتجات المعروضة في السوق والتي تمثل سلع منافسة للسلعة أو سلع بديلة تلعب دور أساسي ومهم في تحديد جودة السلع من وجهة نظر المشتري والمستخدم.
  4. الإمكانيات المالية للمنظمة الصناعية: إن المنظمات ذات الإمكانيات المالية الجيدة تسعى إلى شراء المواد الداخلة في الصناعة، والتجهيزات الرأسمالية التي تتصف بالجودة العالية، وسعر مرتفع، وبذلك تتمكن من تقديم منتجات بجودة عالية، أما المنظمات ذات الإمكانيات الأقل فإنها تلجأ إلى شراء المواد الداخلة في الإنتاج والتجهيزات الرأسمالية والتقنيات ذات الجودة المتوسطة وبسعر متوسط وهذا يؤثر بشكل مباشر على جودة منتجاتها.
  5. القدرة الشرائية للمستهلك النهائي: المنظمات الصناعية تضع خططها الإنتاجية والسعرية استناداً إلى القدرة الشرائية للمستهلكين النهائيين لمنتجاتها فكلما كانت هذه القدرات مرتفعة فإنها سوف تقدم لهم منتجات ذات جودة عالية وبسعر مرتفع.
  6. توفر المواد بالجودة المطلوبة لإنتاج السلع النهائية يلعب دور مهم في نجاح سياسة المنظمة الصناعية والوصول إلى مستوى الجودة المحدد وفقاً للمعايير المحددة.
- أما بعض المنظمات الصناعية قد تواجه مشكلة عدم توفر هذه المواد بالجودة المطلوبة مما يدفعها إلى القبول بمواد أقل جودة وهذا سوف يؤثر على جودة منتجاتها النهائية.
- إن المنظمات الصناعية تدرك جيداً في الوقت الحاضر بأن المستهلكين أصبحوا أكثر وعياً وأكثر اطلاعاً ولديهم المعلومات الكافية التي تمكنهم من التمييز ما بين المنتجات والبحث عن الجودة المناسبة مما يتطلب من المنظمة أن تدرس بشكل جيد حاجات ورغبات الزبائن وقدراتهم الشرائية والاستجابة لها من خلال تقديم منتجات بالجودة التي تحقق لهم الرضا والإشباع.

كذلك المنظمات الصناعية تبذل الجهود وتجمع المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات المناسبة حول مستوى جودة السلع الصناعية المطلوبة (الخطوط الإنتاجية، المواد الأولية، مواد التشغيل وغيرها).

أما نجاح المنظمات في تحقيق مستوى الجودة المطلوب لمنتجاتها يتطلب منها اختيار موردين يمتلكون القدرة على تلبية احتياجاتها.

إدارة المنظمات الصناعية تدرك جيداً بأن عملية إبرام العقود قد لا تكون كافية للتأكد من استلام المواد بالجودة المطلوبة وإنما عليها أن توظف أفراد مختصون في فحص الطلبات عند استلامها وقبل إدخالها إلى المخازن والتأكد من طابقتها للمواصفات المطلوبة، وفي حالة عدم مطابقتها تقوم برد الكميات الغير مطابقة وعلى المجهز قبولها.

## 2. الشراء بالكمية المناسبة

إن عملية استمرار العملية الإنتاجية يعتمد بشكل أساسي على:

- كمية الصفقة الشرائية وعدد الدفعات وحجم الدفعة الواحدة.
- عدد الدفعات.
- حجم الدفعة الواحدة.
- إن نجاح المنظمة الصناعية في توفير الكمية المناسبة من المواد وفي الوقت المناسب والتكاليف المناسبة يلعب دور مهم وأساسي في:
- نجاحها.
- استمرار تدفق منتجاتها إلى السوق.
- عدم توقف خطوطها الإنتاجية.
- تقليل تكاليف الشراء.
- تقليل تكاليف التخزين.

المنظمات الصناعية تحدد حجم الطلبات استناداً إلى كمية الإنتاج وهذه تحدد استناداً إلى كمية الطلب على المنتجات من قبل المستخدم أو المستهلك النهائي.

إن عملية الشراء بالكمية المناسبة والتي تضمن للمنظمة الإنتاجية الاستمرار بعملية الإنتاج يعتمد بشكل أساسي على كفاءة إدارة المشتريات وإدارة المخازن في تقدير حجم الطلبية، عدد الدفعات المطلوبة، الفترة الزمنية بين دفعة وأخرى مع الأخذ بنظر الاعتبار كمية السحب اليومي، سعة المخازن والطاقة المخزنية لاستيعاب الدفعة أو الدفعات.

إن عمل المنظمات الإنتاجية الصغيرة أسهل بكثير من عمل المنظمات الكبيرة في تحديد حجم الطلبية الاقتصادية.

فعلى سبيل المثال منظمة لصناعة المواد الغذائية المعلبة وإن كمية إنتاجها اليومي (100) علبة من اللحم المعلب فإنها سوف تحتاج يومياً إلى (100) عبوة (أيام عمل) وفي الشهر إلى (2000) عبوة وهكذا، أو قد تقوم باستلام (12) دفعة كل دفعة مقدارها (2000) عبوة شهرياً.

إن حساب الكمية المطلوبة في المنظمات الكبيرة لا يتم بهذه البساطة وإنما تلجأ المنظمات إلى استخدام الأساليب المناسبة لحسابها وعلى النحو التالي:

مثال: يحتاج معمل إنتاج الأقمشة إلى (1000) طن من القطن درجة أولى سنوياً. سعر الطن الواحد (1000) دينار، تكاليف الطلبية الواحدة (20000) دينار، وتكاليف التخزين 80% من سعر شراء الطن الواحد. يتم تحديد حجم الطلبية الواحدة (الكمية الاقتصادية) وفق المعادلة التالية:

$$A = \sqrt{\frac{2B \times D}{H \times J}}$$

حيث أن:

$A$  = حجم الطلبية الواحدة (الكمية الاقتصادية) سنوياً.

$B$  = معدل الاستهلاك السنوي.

$J$  = سعر شراء الوحدة الواحدة.

$H$  = نسبة تكاليف التخزين للوحدة الواحدة من سعر شراء الوحدة.



$$A = \sqrt{\frac{2 \cdot 100000 \times 20000}{\frac{80}{100} \times 1000}}$$

$$A = \sqrt{\frac{4000000000}{80}}$$

$$A = \sqrt{50000000}$$

$$A = 7071$$

$$\text{عدد الدفعات} = \frac{1000000}{7071} = 14 \text{ دفعة}$$

أي أن كل دفعة يجب أن تستلم خلال أقل من شهر استناداً إلى أيام العمل خمسة أيام.

إن الشراء بالكمية المناسبة يتأثر بمعدل استخدام المواد، حيث يتم تحديد ذلك لكل مادة تدخل أو تساعد في العملية الإنتاجية وتحدد كمية الشراء المناسبة. كذلك تتأثر كمية الشراء بالخصائص الأخرى مثل سرعة تلفها، القابلية السريعة للاشتعال، الوزن، الحجم، التركيب، توفر المواد وغيرها من العوامل.

إن الشراء بالكمية المناسبة يكون من خلال التنسيق ما بين إدارة المشتريات والإنتاج، إدارة المخازن والتي تقوم بـ: (Boucher, 2008, P 12 – 22)<sup>(25)</sup>

- تحديد كمية السلع التي يتم تجهيزها إلى العملية الإنتاجية.
- المحافظة على استمرار العملية الإنتاجية في حالات اضطراب السوق الغير متوقع والاستفادة من المخزون الاحتياطي.
- تحديد حجم الطلبيات، عددها، فترة إعادة الطلبية.
- توفير مساحة مخزنية مناسبة لطبيعة السلع، خصائصها، حجمها، سرعة دورانها.
- فحص السلع عند الاستلام وتحديد المعاب منها.
- مراقبة حركة المواد.
- تحقيق موازنة ما بين المخزون السلعي وطبيعة الطلب عليه والحاجة في السوق.
- تقوم بعملية جرد المخزون لتحديد كمية المشتريات المستقبلية.

• تحديد تكاليف التخزين.

ويشير (Carles and others, 2007, P 1 – 19)<sup>(26)</sup> إلى أن إدارة المخازن تسعى إلى تخفيض تكاليف التخزين من خلال الاحتفاظ بمستوى خزين يحقق الأمان للمنظمة في حالة تغير الطلب وفي حالات عدم استقرار السوق.

إن إدارة المخازن تعتبر الجهة المختصة لتحديد حجم الطلبية وتوفير المواد لاستمرار العملية الإنتاجية وتحقيق كمية الإنتاج المخطط لها، وتقوم بتوفير السلع والاحتفاظ بها والمحافظة على جودتها لحين وقوع الطلب عليها.

كذلك تعتمد المنظمات الصناعية على دوران المخزون في: (Jonathan and others, 1995, P 1 – 5)<sup>(27)</sup>

- التنبؤ بكمية المخزون.
- الجرد المخزني.
- تحديد فترة الانتظار.
- تقييم أسعار المخزون والتكاليف الكلية له.
- إدارة الموجودات.
- توقع الأسعار المستقبلية.
- تطبيق معايير الجودة المتفق عليها عند استلام المواد.
- التأكد من مطابقة المواد مع الجودة المحددة.
- رد المعاب إلى المجهز.
- تحديد معدل دوران المواد.

3. الشراء في الوقت المناسب

من المشاكل التي تواجه المنظمات الصناعية هي عدم استلام الصفقة الشرائية في الوقت المناسب، تكون نتيجة إلى: (Dave, 2009, P 12)<sup>(24)</sup>.

- المشترون الصناعيون ينتظرون الوصول إلى مستوى الخزين الاحتياطي ومن ثم يقدمون إعادة الطلب مما يؤدي إلى عدم قدرة المجهز على التسليم في الوقت المناسب.

- سوء التخطيط لعملية الشراء، الاستلام، التخزين.
- تقليل عدد العاملين والوقت المخصص لإجراء عمليات الشراء.
- المشترون الصناعيون لا يحتفظون بمستويات كافية من المخزون وعلى الأخص بالنسبة للمواد التي تستورد لأنهم يعتبرون أثمان هذه المواد سوف تكون مجمدة في المخازن.
- سعي الموردون للعمل مع أكثر من منظمة صناعية يضعف قدرتها على التجهيز بالوقت المناسب.
- نقص الموجودات لدى الموردين وفي نفس الوقت تكون هنالك زيادة في الطلب على المواد مما يجعل عملية الحصول عليها في الوقت المناسب من العمليات الصعبة التحقيق.

إن عملية النجاز وتجهيز طلبية التجهيزات الرأسمالية مثل (خطوط إنتاج أقمشة، خطوط إنتاج الطائرات التجارية، خطوط إنتاج الأدوية...) تتطلب فترة انتظار والتي تمثل الفترة بين وضع الطلب وفترة التسليم ولكي يكون التسليم في الوقت المناسب يجب أن تنفذ عملية إنتاج الطلب وتجهيزه وإرساله وقت الانتظار المحدد ( Terra technology.com 2009, P 1 – 2 )<sup>(29)</sup>.

إن عدم وصول السلع المطلوبة من المواد الأولية ومواد التشغيل أو أي سلعة أخرى سوف يؤثر سلباً على العملية الإنتاجية، أي إن عدم حصول المنظمة الصناعية على سلعة واحدة في الوقت المناسب لتأخرها، لعدم وجودها، لعدم إيفاء المورد بالعقد المبرم سوف يعطل العملية الإنتاجية ويؤدي إلى توقفها على الرغم من وجود السلع الصناعية الأخرى. إن توقف أو عطل أي جزء من المصنع سوف يعطل عمل الأجزاء الأخرى ويزيد من تكاليف السلع، ( Morris and others, 2003, P 1653 )<sup>(30)</sup> إن من بنود إبرام عقد الشراء هو ضمان وصول المشتريات في الوقت المتفق عليه لذلك يتضمن عقد الشراء في هذا المجال:

- تاريخ التسليم.
- كلف إلغاء الاتفاق.

- كلف التأخير المحتملة.

- وقت الانتظار.

#### 4. الشراء بالسعر المناسب

يتأثر سعر السلع والخدمات النهائية التي تقدمها المنظمات الصناعية والخدمات بتكاليف شراء الأجهزة والمعدات، المواد الأولية، وتجهيزها من السلع التي تساعد على عملية الإنتاج.

إن اتخاذ قرار الشراء بالسعر المناسب يعتبر من المهام الأساسية التي تقع على عاتق إدارة المشتريات باعتبارها الإدارة المسؤولة عن الاتصال بالمجهزين، تمتلك معلومات كافية عنهم، لديها معلومات عن الأسعار، الجودة وغيرها، حيث تقوم بإجراء المفاضلة واختيار الجهاز المناسب والسعر المناسب الذي تستطيع المنظمة الصناعية دفعه وتحقيق من خلاله المنافع التي تسعى إلى تحقيقها.

إن سعر المواد التي تشتري من قبل المنظمات الصناعية يتأثر بالعديد من العوامل منها:

- الجودة.
- كلفة إنتاج هذه المواد لدى المورد.
- مستوى الخدمات المطلوبة من قبل الجهاز.
- تذبذب الطلب على هذه المواد.
- طبيعة المنافسة.
- حجم الطلبية.

تتصف مشتريات المنظمات الصناعية بشكل عام بالحجم الكبير وكلما كان حجمها كبير فإن المنظمات الصناعية تحصل على خصم الكمية.

كلما كانت كلفة مواد إنتاج المواد التي تحتاجها المنظمات الصناعية لدى الجهاز مرتفعة فإن سعر شراؤها سوف يكون مرتفع، لذلك تسعى إدارة المشتريات إلى البحث عن الموردين الذين يقدمون سعر مناسب للمنظمة الصناعية.

مستوى الخدمات التي تقدم للمنظمات الصناعية من قبل الموردين تؤثر على أسعار المواد مما يتطلب من المنظمة أن تمنح صلاحيات التفاوض لأفراد متخصصون لكي يتمكنوا من الحصول على المواد بالسعر المناسب، الجودة المناسبة، الوقت المناسب والجودة المطلوبة.

ويجد (Dwyer, 2009, P 33)<sup>(11)</sup> بأن السعر المناسب للسلع الصناعية يعتمد على العديد من العوامل مثل:

التكاليف الكلية لشراء السلع الصناعية =
سعر الشراء + تكاليف التقديم (نقل، مناولة) + تكاليف التخزين + تكاليف الخدمات
التكاليف الكلية لشراء التركيبات (الخطوط الإنتاجية) =
تكاليف التركيبات + تكاليف النصب + تكاليف الاتصال + تكاليف خدمات الصيانة والتصلية + تكاليف التجهيز + تكاليف العمليات + تكاليف قطع الغيار + تكاليف تدريب العاملين + تكاليف الشراء
التكاليف الكلية للمواد الأولية =
تكاليف الشراء + تكاليف النقل + تكاليف التخزين

إن إدارة المشتريات تسعى إلى الحصول على أفضل العروض من حيث الجودة والسعر المناسب وتقليل التكاليف.

#### سادساً: نماذج سلوك المشتري الصناعي

#### Models of Industrial Buying Behavior

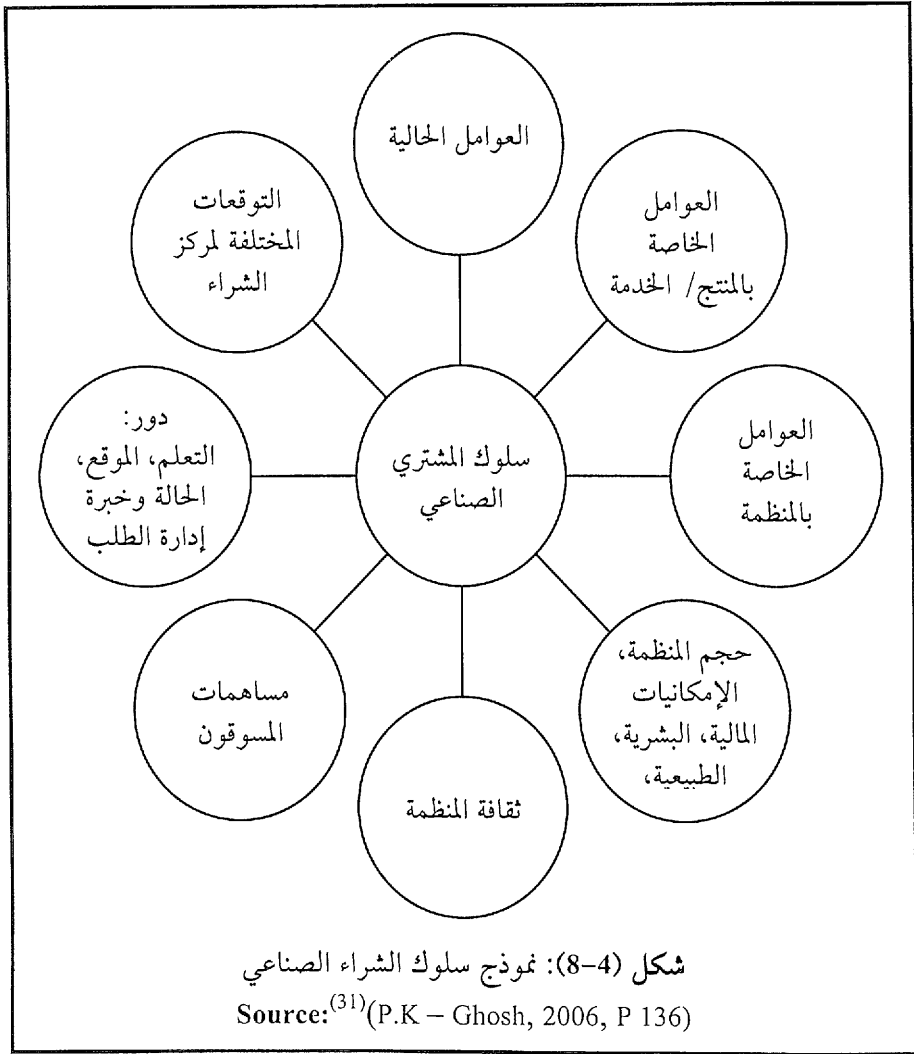
يتأثر سلوك المشتري الصناعي بالعديد من العوامل الداخلية للمنظمة، حالات الشراء (شراء جديد، إعادة شراء صفقة قديمة، تطوير صفقة قديمة)، طبيعة عمل المنظمة الصناعية، مصادر التوريد، حجم المنظمة، استخدام المركزية اللامركزية، القدرات المالية والبشرية للمنظمة وغيرها من العوامل، وفي نفس الوقت يتأثر هذا السلوك بعوامل البيئة الخارجية مثل التشريعات والقوانين، مدى توفر مصادر التوريد، المنافسة، الدورة الاقتصادية، وغيرها من العوامل وبشكل عام حاول العديد من

الباحثين تحديد هذا السلوك والتعرف على العوامل المؤثرة عليه ومن خلال تقديم العديد من النماذج هي:

- نموذج The reward – Balance model.
- نموذج سلوك المشتري الصناعي للخدمات.
- نموذج Annelis.
- نموذج اتخاذ القرار والشراء Decision – Marketing.
- نموذج Fisher.
- نموذج A Model of Industrial Buyer Behavior.

#### أ. نموذج التوازن الشرائي The Reward – Balance Model

وفق هذا النموذج فإن سلوك المشتري الصناعي واتخاذ قرارات الشراء في النظام التنظيمي المعقد وذلك نتيجة لحجم الأعمال أو الأنشطة التي تزاو لها المنظمات الكبيرة، يعتبر سلوكاً عقلانياً ومعقد في تركيبه وفي كيفية اتخاذ قرارات الشراء. إن سبب هذا التعقيد يعود لطبيعة عمل المنظمات الصناعية في إطار ثقافة تختلف من دولة لأخرى، بالإضافة إلى أن هذا السلوك الشرائي يجب أن يوجه باتجاه تحقيق الأهداف المراد تحقيقها. إن مكونات هذا النموذج هي:



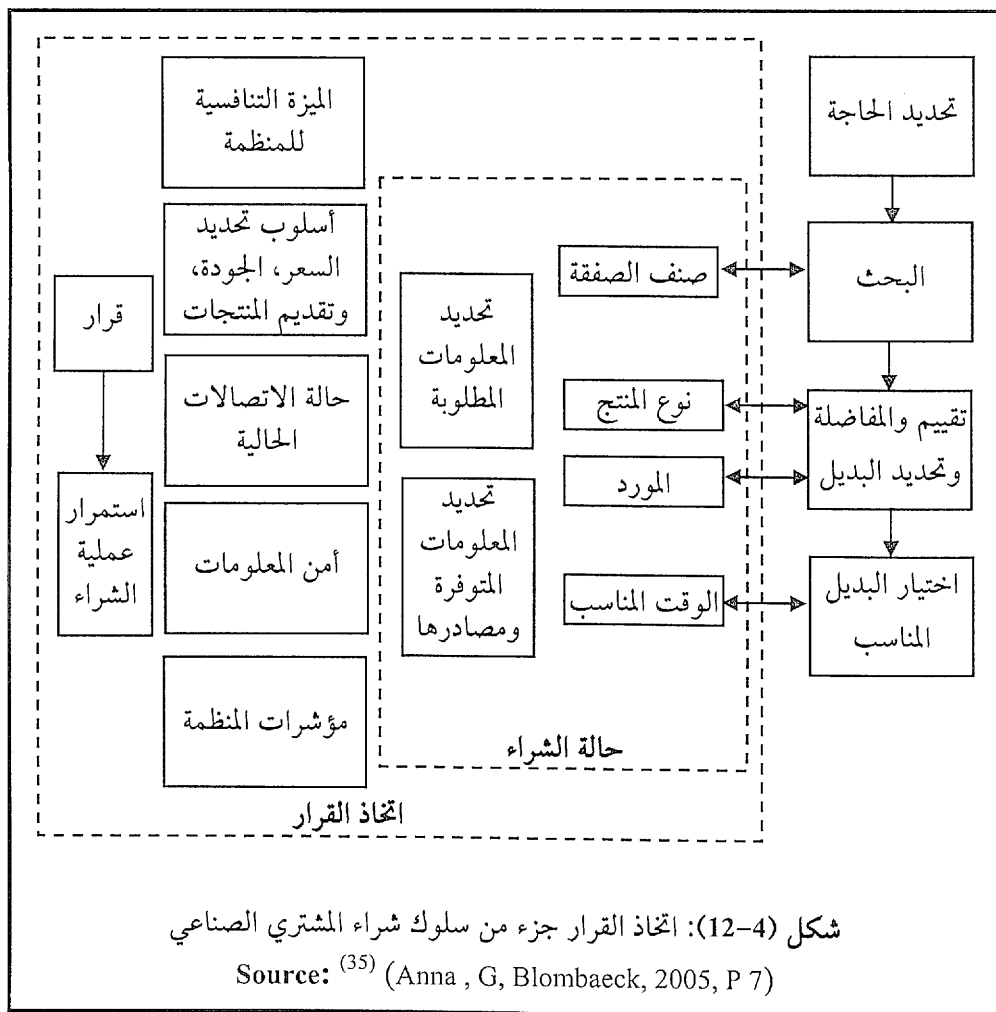
إن القاعدة الأساسية لتحليل هذا النموذج تتكون من المشتري ومدير المشتريات حيث يمتلك السلطة الإدارية لتوجيه المشتري وجهود الشراء نحو تخطيط صفقات شراء ناجحة ومربحة وفي المنظمات الصناعية فإن هذا الدور له أثر فعال في عقد صفقات شراء تضمن استمرار العملية الإنتاجية وتقديم سلع وخدمات ذات جودة تلبي حاجة ورغبات الزبائن وتحقق للمنظمة الصناعية أهدافها. إن التعاون والتنسيق ما بين الجهات المسؤولة عن الشراء يلعب دور مهم في نجاح عمل المنظمة. إن الشكل التالي يوضح منظمة شراء مثالية:

1. العوامل البيئية: وتشمل العوامل الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية، التكنولوجية، السياسية، الأنماط الاستهلاكية، طبيعة المنافسة، الموردين، القوانين والتشريعات الحكومية.
  2. عوامل البيئة الداخلية للمنظمة: مثل الحجم، تنوع الأنشطة، نظام الاتصال، ... إلخ.
  3. العوامل التنظيمية: مثل هيكل الأعمال، اعتماد الإدارة المركزية، اعتماد الإدارة اللامركزية، منح الصلاحيات، تحديد مراكز اتخاذ القرارات.
  4. العوامل الشخصية: والتي تتعلق بطبيعة الدور الذي يلعبه كل من المشتري، المستعمل، المؤثرون على قرار الشراء والمراقبون.
  5. العوامل الفردية: والتي تتعلق بالمكونات السلوكية لكل من المشتري، المستعمل، المؤثرون على قرار الشراء، المراقبون. وإن هذه العوامل هي (شخصية الأفراد، مستوى دراستهم، مواقفهم، حوافزهم، دوافعهم).
  6. حالات الشراء: إن هذه الحالات هي: شراء جديد يتطلب جمع معلومات وتحليل ووضع بدائل واختيار البديل المناسب:
- إعادة صفقة قديمة، أي شراء متكرر وروتيني.
  - تعديل صفقة شراء قديمة (التعامل مع مجهزين جدد، تغير حجم الطلبية، تغير مواصفات المواد الأولية... إلخ).

#### ج. نموذج اتخاذ قرار الشراء

إن اتخاذ القرار يعتبر جزء من نموذج سلوك الشراء للمشتري الصناعي. إن القرارات التي تتخذ من قبل المشتري الصناعي تتأثر بالعديد من العوامل وكما هو عليه في المخطط القادم. قدم (Anna, 2005, P 7)<sup>(35)</sup> نموذج للسلوك الشرائي الصناعي والذي يستند على تحديد الحاجة والتي يستند عليها المشتري الصناعي في تحديد البدائل وإجراء المقارنة والمفاضلة واختيار البديل المناسب: صنف المنتج، المورد المناسب، الوقت المناسب للوصول الطلبية، السعر المناسب، ... إلخ.





## 1. نموذج Fisher 1970

يشير (Fisher) إلى أن سلوك المشتري الصناعي يستند على معرفة تأثير العديد من العوامل وهي:



إن سلوك المشتري الصناعي يكون نتيجة إلى دراسة وتحليل تأثير جميع العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار وتحديد دور كل إدارة. مسؤوليتها في عملية اتخاذ قرار شراء السلع الصناعية.

## 2. نموذج Sheth. Ja. 1973

وفقاً لنموذج (Sheth) فإن سلوك المشتري الصناعي يتأثر بعدد كبير من المتغيرات المتفاعلة والتي تجعل عملية الشراء من العمليات المعقدة مما يتطلب من المسؤولين عن الشراء دراسة هذه العوامل وتحديد أثرها على عملية الشراء وبشكل عام فإن هذا النموذج يشير إلى:

- أن سلوك المشتري الصناعي يستند على المعلومات التسويقية والتي تعتبر محفز مهم لمتخذي قرار الشراء في المنظمات الصناعية.
  - أن سلوك المشتري الصناعي يتأثر بشكل كبير بالمعلومات التي يحصل عليها حول مصادر التوريد، خبرة الموردين، تخصصهم، إمكانياتهم المالية، التزامهم بخصائص المنتجات المطلوبة، الجودة، السعر، الصيانة، أقصر حد سعر الطلبية وتكاليف النقل وغيرها من المعلومات حول الموردين.
  - يتأثر سلوك المشتري الصناعي ومتخذ قرار الشراء بأداء، مقترحات، وتوصيات العاملين في المنظمة الصناعية، مدير المصنع، المهندسون، إدارة الإنتاج، المستخدمين، المؤثرون، المراقبون.
  - إن سلوك المشتري الصناعي وقراراته لا تصدر بشكل فردي وشخصي وإنما يكون استناداً إلى العوامل المؤثرة على عمل المنظمة الصناعية (عوامل البيئة الخارجية والداخلية) وإنما تشترك في ذلك عوامل عديدة من الجهات لترابط العمليات التي تقوم بها.
- إن عوامل نموذج (Sheth, 1973) كما هي في المخطط القادم.



### مراجع الفصل الرابع

1. Zoran Perumoric and Jorgen Lindgasid Perdersen 2007 "Qut Sourcing Process and theories Economic and Management Technica University of Denmark, Building.
2. Webster F. & Wind J. General 1972 Model for understanding organizational Buying Behavior, Journal of Marketing, 36.
3. Caroline Jonsson and Sophia Kedid, (2004) "The Internet impact on the industrial buying process" Social Science and Business Programmer Adminstration. Lulea University.
4. Kanaka B. (2008) inventory optimization in supply chain: zero inventory Approach. Icfai: University press Journal of supply chain management.
5. Ken Mark (2009) "Challenge of Reducing Cost and improvisers. pdf. ebs. com.
6. Steven and Kennerly (2006) optima decision Making and the anterior Ciguate Contex groups Decision Department of experimental Oxford. Wikia Education.
7. Abiola Richard Oladele, decision Making unit in purchasinc of capital Equipment by manufacturing organizations in Nigeria – General Studies department, Federal University of Technology Akure Nigeria 2009 Googl.
8. Mark Devin (2008) "The New word order of industrial purchasing, Quality, and inventory (Howard T. Lewis, problems in industrial puichasing).
9. كوتلر، ارمسترونج، (2007)، أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.
10. Robert T.R. Reeder, Edward G. Brierty and Betty H. Reeder, (2000), P 76 – 79.
11. Dwyer I. Tanner (2009) "Business Marketing Connecting Strategy Relationships and learning. Fourth edition MC. Graw – Hill Companies.
12. Patrick Robinsan and Loran Wind (2005) "Proven models buying Framework" Provenmodels. com.
13. Shelby Emerson (2009) "Analyzing Business Markets and Buyer Behavior New Task buying situation Ch.6. Pdf.

14. P.P.T. www. Orjanian welle.com.2009.
15. Gotts Chalk P. Solli (2005) "Critical Success Factors From IT outsourcing theories: an empirical study: industrial management & Data – System.
16. Kim Kegsuk and Changho submitted (2002) "On distributoy Commitment in Marketing Chankel for industrial products: Contrast between the united states and Japan Journal of internat and Marketing Vol 10 – Ve 1.
17. Howad T. Lewis (2007) "Problems in industrial Purchasing" New York Briscoe Company. Amazon. Com.
18. Winder Richard E. and Dalielk Judd (1996) "Organizational www.ldri.com/ articles/96. orgorienl.htm.
19. Garvin D. (1987), P 101 – 109 "Competing on the eight dimesions of Quality" Harvard Business Review 65c6.
20. Dave Hannon (2009) "Sarvey: Supply Chain risk decreasing: pdf.
21. Kevin R. Fitzgeraid (2007) "What Buyers Want Purchasing" ARM Research.www.Purchases.com.
22. David Garvin G (1995) "Competing on the eight dimensions of Quality" Sower. V.E.J. Motwani & M.J.Savoie.
23. Sower (2008) "Quality Managerment Tex Manusciypt Chapter I P 1 – 24 pdf.
24. Parasuraman A. zeithmal. V-and Berry L-L 1995 "Aconceptual Model of Service Quality and its implications for future Research Journal of Marketing 49.
25. Boggsw. Tom 2004 "organizational Culture: Acase Study; Quality Management Journal 11.
26. Boucher Geoff (2008) "VHS erais winding down; los Angeles Times. <http://www.Latime.com>.
27. Carles Sitompuls El Houssaine A Ghezzaf, wout Dullaer and Hendrik vanl, (2007) "Safety Stock Placement Problem in Capacitated Supply Chainis "internet" onal Journal of Production Research.
28. Jonathan Coulter and Andrew W. Shepherd, (1995)"inventory credit – an approach to developing agricultural Markets.
29. Dave Hamon (2009), "Supplier deliveries slow as business condition pick up" e – Resource internet.

30. Inventory management forum "entrepreneurships" inventory types (2009), advameg.n.www.Terra technology.com.
31. Morris A. cohen. Teck H. Z. Justin Ren and Christion T. "Measuring imputed cost in the semicon dueter equipment Supplychain. Management Science Vol 49.
32. Ghosh - P. K, (2006), P 136 "Industrial Marketing" Oxford University.
33. Wallstrom Press A. (2000), P 103 "Industrial Buying Behavior of large Swedish firms. case studies of the purchase of education service. Doctoral thesis, Lulea University of Technology Lulea.
34. Anheli Stenberg, (2005) " Industrial Buying Behavior in the Puchasing of Maintenance Repair, and Operation Services, cas studies from the Scandinavian pupland paper industry. Lulea University of Technology. Department of Business, adm, and Social Science.
35. Anna, G, Blombaeck, (2005), P 7 "The impact of relationships and Networks on industrial buying behavior a tentative model. Business School Jonkoping sweda Anna Blombaek hh.hise.\
36. Sheth N. Jagdish (1973) A Model of Industrial Buying Behavior "Journal of Marketing Vol 37 P 51".





## المنتج الصناعي Industrial Product

### المقدمة

أولاً: المنتج الصناعي: المفهوم والأبعاد

ثانياً: استراتيجيات خط المنتج الصناعي

ثالثاً: إدارة المنتجات الصناعية

رابعاً: دورة حياة المنتج الصناعي

خامساً: الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات الصناعية

سادساً: تصميم تطوير المنتجات الصناعية

سابعاً: مراحل تطوير المنتجات الصناعية

مراجع الفصل الخامس

4. دورة حياة المنتج الصناعي.
5. الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات الصناعية.
6. تصميم تطوير المنتجات الصناعية.
7. مراحل تطوير المنتجات الصناعية.

### أولاً: المنتج الصناعي: المفهوم والأبعاد

#### Industrial Product: Dimension and Concept

يحتل المنتج على اختلاف أنواعه أهمية كبيرة على صعيد التسويق والاستراتيجيات التسويقية باعتباره العنصر الذي يرتبط بوجوده كافة أنشطة في المنظمة والتسويق على حدٍ سواء. لذلك فإن العديد من التعريفات تصدت لهذا العنصر في محاولة لإعطاء مفهوم يتناسب مع الأهمية النسبية التي يمثلها هذا العنصر، والمتفحص لهذه التعريفات يستنتج بأنه ليس هناك اختلافاً جوهرياً بينها بل إن المؤشرات العامة لهذه التعاريف يشير إلى اتجاه واحد يركز على الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي تمثل المنتج، وهذا ما ينطبق أيضاً على المنتج الصناعي مع الأخذ بالاعتبار خصوصية هذا المنتج.

من أجل إعطاء تعريف محدد للمنتج الصناعي فإنه لا بد أن ننطلق بالتعريفات العامة للمنتج وذلك لتأسيس مفهوم واضح للمنتج الصناعي.

#### أ. تعريف المنتج Product Definition

في الحقيقة لا يمكن استعراض جميع التعريفات التي تناولت المنتج وذلك لكثرتها بل سنحاول إيجاز أهم تلك التعاريف.

يعرف (Stanton, 1991, P 112)<sup>(1)</sup> المنتج بأنه "مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة بضمها الغلاف، اللون، السعر، شهرة وسمعة ومكانة الشركة المنتجة والبائع وخدمات المنتج والبائع التي يقبلها المستهلك على أنها تشبع حاجاته ورغباته". أما كل من (Kotler & Armstrong, 2004, P 276)<sup>(2)</sup> فيعرف المنتج "على أنه أي شيء يمكن عرضه في السوق لتلبية رغبة أو حاجة ما".

في حين يعرفه (الصميدعي، 2007، ص 180)<sup>(3)</sup> على أنه "عبارة عن مجموعة الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي يتألف منها ويرتبط بها والتي تعبر عن حاجة أو رغبة المستهلك" وتحقيق أهداف المنظمة وتشكل أقل ضرر ممكن للبيئة والمجتمع.

يلاحظ مما تقدم بأن المنتج يتكون من:

- الخصائص الملموسة أي الخواص المادية المتمثلة باللون والشكل والتصميم، الحجم والغلاف.

- الخصائص غير الملموسة أي الخواص ذات الطابع الاجتماعي والأخلاقي المتمثلة بالتفاخر، التباهي، الوجاهة، الشعور بالسعادة والراحة...

خروجاً مما تقدم يمكن القول بأن المستهلك لاس يشتري الخصائص الطبيعية والكيميائية التي يتضمنها المنتج ولكن يشتريها لإشباع حاجة في نفسه، فعلى سبيل المثال عندما يشتري المستهلك سيارة فهو يشتري تكامل شيئين هما تكامل الخصائص الملموسة للسيارة كاللون، القوة والمتانة، الشكل، الموديل، العلامة وغيرها من الخصائص الملموسة، وخصائص غير ملموسة مثل الاعتبارات الاجتماعية كالتفاخر، وشهرة العلامة والموديل، شهرة الشركة المنتجة والموزع، الشعور بالراحة والسعادة وغيرها.

### 1. مستويات المنتج Levels of Product

وفقاً لرؤية العديد من الباحثين فإن بالإمكان إطلاق مصطلح المنتج الشامل (The Total Product) الذي يتألف من عدة أبعاد أو مستويات حددها كل من (Kotler & Armstrong, 2004, P 277)<sup>(2)</sup> بثلاثة مستويات وإن لكل مستوى قيمة للزبون:

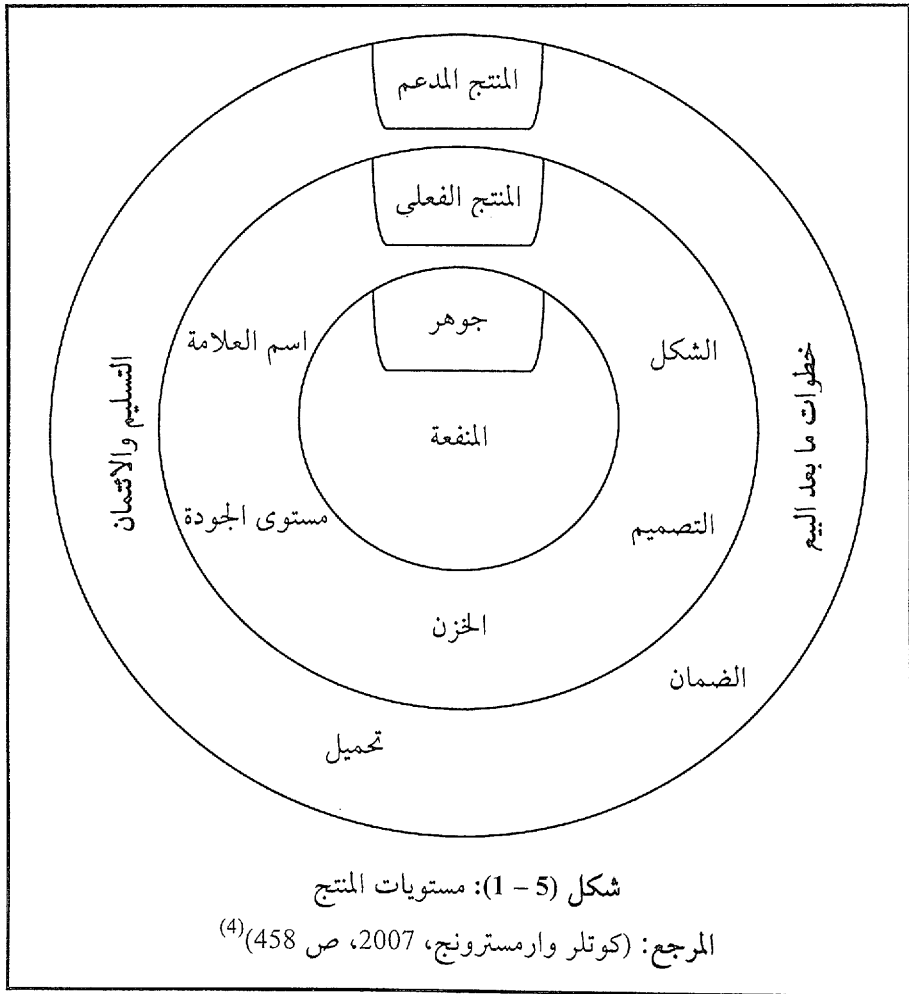
• **جوهر المنتج (Core Product):** وهو ما يتعلق بالمنفعة الجوهرية الناتجة والتي يحصل عليها المستهلك أو يتوقع الحصول عليها، ويطلق عليه بالمستوى الأساسي والذي يتضمن المنفعة الرئيسية أو الجوهرية (Core Benefit). لذلك فإن السوقون وعند تصميم المنتج يجب أن يفهموا ماذا يريد المشتري أن يشتري فعلاً (What are the buyer really buying?)، إن هذا الفهم يؤسس لحل المشكلة

الرئيسية التي يبحث عنها المستهلك أولاً، وهذا يعني التركيز على المنفعة الجوهر التي يرغب المستهلك الحصول عليها.

• **المنتج الفعلي (Actual Product):** وهو ما يتعلق بالخصائص الطبيعية والكيميائية للمنتج وتصميمه، غلافه الخارجي، اسمه التجاري وغيرها. في هذا المستوى الثاني يجب أن يحاول مخططو المنتج تحويل المنفعة الجوهرية إلى منتج فعلي، الأمر الذي يتطلب أن يتم تطوير سمات المنتج، وتحديد مستوى الجودة، اسم العلامة التجارية والتغليف... مثال على ذلك ما قامت به شركة سوني (Sony) بالنسبة لمسجل الكاميرا (مامكودو)، بدمج اسمه، أجزائه، سماته، تغليفه، والخصائص الأخرى لتسليم المنفعة الرئيسية (الجوهر).

• **المنتج المدعم (المعزز) (Augmented Product):** يتضمن مجموعة المنافع والخدمات الإضافية التي تدعم المنفعة الرئيسية والمنتج الفعلي، والتي يحصل عليها المستهلك عند شراء المنتج (الخصائص والخدمات) مقارنة بما أنفقه من مال ووقت وجهد عند حصوله على هذا المنتج.

إن المستهلك يرى المنتج كحزمة مركبة من المنافع التي تحقق احتياجاتهم، لذلك فعند تطوير المنتج يجب أن يفهم المصممون والمسوقون الاحتياجات الأساسية (الجوهر Core) للمستهلك التي سيحققها المنتج أولاً، وثم يتم تصميم المنتج الفعلي (actual) وبعد ذلك يضعوا الأنشطة اللازمة لتعزيزه من أجل أن يقدم حزمة منافع متكاملة تحقق الرضا للمستهلك.



#### ب. تعريف المنتج الصناعي Industrial Product Definition

هو ذلك المنتج أو المنتجات التي يشتريها المنتجون في مواجهة متطلبات منظمة الأعمال سواء لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة أو للمساعدة في تسهيل الإنتاج، ويهتم مشتروا المنتج الصناعي بتمييز ذلك المنتج وفقاً لما يقدمه من جوانب وظيفية تسهل عملية الإنتاج وفقاً لمتطلبات السوق.

يشير المنتج الصناعي إلى تلك السلع والخدمات التي تشتري لاستخدامها في إنتاج منتجات وخدمات أخرى، والتي تباع، أو تؤجر، أو تورّد للآخرين...

يعرف كل من (كوتلر وأرمسترونج، 2007، ص 463)<sup>(4)</sup> المنتج الصناعي على أنه ذلك المنتج الذي يشتريه الأفراد، المنظمات للمزيد من التشغيل، أو الاستخدام في تأديته الأعمال.

إن ما يميز المنتج الصناعي عن منتج المستهلك الأخير هو الغرض (Purpose) الذي تم الشراء من أجله، فمثلاً إذا اشترى صاحب معمل لإنتاج الحلويات السكر لاستخدامه الشخصي داخل المنزل فإن هذا المنتج منتجاً استهلاكياً، أما إذا اشترى السكر لاستخدامه في معمله لإنتاج الحلويات فإن هذا المنتج أصبح منتجاً صناعياً. وعليه فإن الاستخدام النهائي، طبيعة المشتري، الهدف من الشراء للمنتج هو الذي يحدد طبيعة المنتج الصناعي أو استهلاكه.

على ضوء ذلك فإن التعريفات المقدمة للمنتج بشكل عام تنطبق على المنتج الصناعي باستثناء جهة أو غرض الاستفادة منها.

أما كل من (Hill, Alexander, Cross, 2001, P 215)<sup>(5)</sup> فإنهم يشيرون إلى أن تعريف المنتج الصناعي لابد أن يتعلق بمختلف الخصائص التي صممت من قبل خط إنتاج المنتج، ونوع الموديل والصنف، مثلاً عملية تجميع المنتج يحدد الغرض النهائي للمنتج إن الظروف والأوضاع التي يحتاج لها في تكوين هذا التعريف تقسم إلى<sup>(5)</sup>:

1. الظروف والأوضاع التي تؤثر على تطور المنتجات الجديدة والتي تتعلق بعملية تجميع المنتج.
2. الأوضاع والظروف والتي تتعلق أو تحدد من قبل المنظمة نفسها والتي تتعلق بعوامل القوة والضعف، والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة.
3. تنوع واختلاف المنتجات والتي تعتبر مهمة بالنسبة للمنظمة وهي بنفس الوقت من العوامل التي تعطي المنظمة فكرة عن تعريف المنتج المباشر وقوة السوق وفعاليته، قابلية المنتج وكفاءته.

كما تقدم يمكن تعريف المنتج الصناعي - من وجهة نظر المؤلفان - على أنه مجمل الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي تشتري من أجل المزيد من الاستخدام

والتشغيل لتأدية الأعمال في إنتاج سلع أو تقديم خدمات أخرى أو المساعدة في تسهيل عمليات الإنتاج لمنتجات أخرى.

### ج. أبعاد المنتج الصناعي Industrial Product Mix Dimensions

نتيجة لتزايد المنافسة وحدتها التي تتسم بها جميع القطاعات الاقتصادية، ومنها القطاع الصناعي، فالمنظمة الصناعية لا يمكن لها من تقديم منتج صناعي واحد، بل إن التنوع في تقديم المنتجات الصناعية يعتبر اليوم من الاستراتيجيات التسويقية المعتمدة من قبل كافة المنظمات ومنها المنظمات الصناعية. لذلك فإن على المنظمة الصناعية أن تقوم بعملية تقييم لمنتجاتها الصناعية المعروضة في الأسواق بما ينسجم مع حاجات السوق الصناعية وامتداد ذلك لسوق المستهلك الأخير نظراً لارتباط الطلب على المنتجات الصناعية بالطلب على منتجات المستهلك الأخير، وهذا لا يمكن أن يتم إلا من خلال اعتماد مزيج منتجات صناعية متطور ومتغير يتناسب مع تلك الحاجات والمتطلبات.

إن مزيج المنتجات الصناعية هو عبارة عن مجموعة متكاملة من المنتجات التي تنتجها وتقدمها المنظمات الصناعية (الأعمال) للسوق الصناعية (للأعمال) (B 2 B)، وعليه فإن هذا المزيج يعرف بأنه تلك التركيبة التي تكون مجموعة من المنتجات أو خطوط المنتجات التي تقوم المنظمة بعرضها للبيع في سوق ما، أو أنه قائمة من المنتجات (سلع وخدمات صناعية) ترغب المنظمة بيعها في الأسواق (الصميدعي، ردينة، 2010، ص 164-165)<sup>(6)</sup>. إن مزيج المنتجات عندما يتكون من منتج واحد يطلق عليه المزيج البسيط، بينما عندما يتكون من مجموعة من المنتجات (خطوط إنتاج) يسمى بتشكيلة المنتجات (سلع أو خدمات).

#### 1. تركيبة مزيج المنتجات الصناعية

تشمل تركيبة وهيكلية مزيج المنتجات على أربعة أبعاد أساسية هي:

- **اتساع مزيج المنتج Product Mix Wide:** يقصد باتساع مزيج المنتج عدد الخطوط الإنتاجية الرئيسية التي تقدمها المنظمة الصناعية لسوق الأعمال. إن اتساع مزيج المنتجات يساعد المنظمة الصناعية على تنويع منتجاتها الصناعية بهدف تلبية حاجات المشترين في سوق الأعمال.

• عمق مزيج المنتجات Product Mix Depth: يقصد به عدد الأشكال أو الأنواع لكل خط إنتاجي (لكل منتج) بعبارة أخرى هو عدد التشكيلة التي يتألف منها كل منتج في خط المنتجات (الطائي، الصميدعي، العلاق، القرم 2010، ص 189)<sup>(7)</sup>.

• طول مزيج المنتجات Product Mix Length: يشير إلى إجمالي عدد المنتجات التي تتكون منها كافة خطوط المنتجات الخاصة بالمنظمة الصناعية والتي تقدمها لسوق الأعمال، بعبارة أخرى يمثل جميع خطوط المنتجات وأشكالها المختلفة وبالتالي فإنه يمثل (الاتساع + العمق).

• تناسق مزيج المنتجات Product Mix Consistency: يشير إلى درجة الترابط والتكامل والانسجام بين خطوط المنتجات التي تقدمها المنظمة الصناعية لسوق الأعمال.

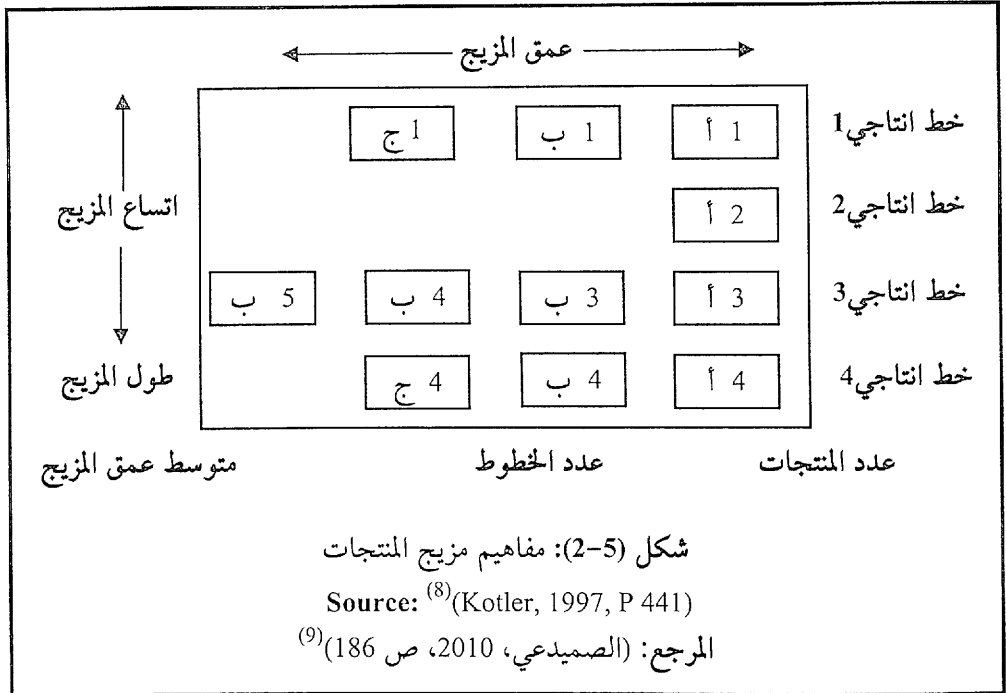
إن تحديد أبعاد مزيج المنتجات يتم من خلال دراسة وتتبع سوق الأعمال واحتياجاته وكذلك التقويم الموقفي والواقعي لكل منتج فردي أو خط المنتجات في أسواق الأعمال التي تخدمها هذه المنتجات.

إن الإدارات ومنها الإدارة التسويقية في منظمات الأعمال عليها أن تعتمد على أربع استراتيجيات لكي تتمكن من تقوية مركزها التنافسي وبناء شهرة في سوق الأعمال. إن هذه الاستراتيجيات هي: (الطائي، الصميدعي، العلاق، القرم، 2010 ص 191)<sup>(7)</sup>.

1. بإمكان المنظمة إضافة خطوط إنتاج جديدة وهذا يعني توسيع مزيج منتجاتها.
2. بإمكان المنظمة إطالة خطوط الإنتاج الموجودة كي تمتلك المنظمة خطوط إنتاجية أكثر.
3. باستطاعة المنظمة إضافة تعديلات لكل منتج وهذا بدوره يعمق مزيج منتجاتها.
4. باستطاعة المنظمة إضافة أكثر لتجعل مزيج منتجاتها أكثر تناسقاً، وبالتالي تحصل على سمعة قوية في مجال واحد أو عدة مجالات.



الشكل التالي يوضح المفاهيم المتعلقة بمزيج المنتجات.



## 2. العوامل المؤثرة على تحديد مزيج المنتجات الصناعية

نتيجة لطبيعة المنتجات الصناعية وخصوصية تعاملها مع أسواق الأعمال المختلفة، فإن العديد من العوامل التي تؤثر في تحديد مزيج المنتجات ومنها الصناعية (الصميدعي، 2007، ص 188) (3).

• **العوامل الداخلية:** تتمثل بالعوامل الداخلية الخاصة بالمنظمة الصناعية، وتشمل الإمكانيات المادية والبشرية، عدد خطوط المنتجات الصناعية، أساليب وطرق التصميم، تقديم وإنتاج المنتجات الصناعية.

• **العوامل الخارجية:** تتمثل بالظروف البيئية الخارجية والتي لا تستطيع المنظمة الصناعية السيطرة عليها، وتشمل المنافسين الصناعيين، المشتريين الصناعيين، العوامل الاقتصادية (الدخل والقوة الشرائية، حجم الاستثمار، توزيعه على القطاعات الاقتصادية، تقلبات الأسعار، أسعار الفائدة، الموردين)، وكذلك

العوامل التكنولوجية وانعكاساتها على وسائل وطرق الإنتاج، الاتصالات، وسائل النقل... إضافة للتغيرات الديمغرافية، الاجتماعية وأثرها على سوق الأعمال وسوق المستهلك الأخير. إضافة إلى العوامل الطبيعية والمتعلقة بالموقع الجغرافي، المناخ... وغيرها من العوامل التي تؤثر على الإمداد الصناعي.

### ثانياً: استراتيجيات خط المنتج الصناعي

#### Industrial Product Line Strategies

يعرف خط المنتج على أنه مجموعة من المنتجات الصناعية المتصلة بصورة وثيقة لأنها تؤدي وظيفة متشابهة وتباع لنفس مجموعات المشترين الصناعيين وكذلك توزع من نفس قنوات التوزيع وتقع ضمن حدود سعرية معينة (الصميدعي، 2010، ص 187)<sup>(9)</sup>.

وهناك عدة استراتيجيات تتعلق بخط المنتج الواحد، وهذا الاستراتيجيات كما حددها (الصميدعي، 2007، ص 178-190)<sup>(3)</sup> هي:

#### أ. إستراتيجية توسيع خط المنتج

تعطي خط المنتج الصناعي جزءاً معيناً من مجموع المجال المحتمل لإمكانيات المنظمة الإنتاجية والتسويقية فمثلاً ترى بعض المنتجات الصناعية ذات العلامات المميزة تقع في مجال (حد) السعر العلوي لأسواقها، وكذلك منتجات المستهلك الأخير فمثلاً نجد بأن سيارة (Audi) أو (BMW) تقع في المجال العلوي لسوق السيارات. إن تحديد خط المنتج يحصل عندما تقوم المنظمة الصناعية بتطوير خط منتجاتها لأبعد من مجاله (حده) الحالي. وتستطيع المنظمات ومنها الصناعية تحديد خط منتجاتها للأسفل والأعلى وبكلاهما.

1. التمديد للأسفل: إن بعض المنظمات الصناعية تقع أساساً في النهاية العليا للسوق (خاصة عندما تتعامل بمنتجات صناعية، مواد أولية، سلع نصف مصنعة...، تتميز بجودة عالية قياسياً بالمنافسين) وتقوم لاحقاً بتحديد خطها للأسفل. وغالباً ما تعد المنظمات نماذج إلى النهاية الأولى من خطها. إن الأسباب التي تدعو المنظمة للتحديد للأسفل يمكن أن تكون أحد ما يلي:

- مهاجمة أحد المنافسين للمنظمة الصناعية عند النهاية العليا الأمر الذي يتطلب قيام المنظمة الصناعية بشن هجوم مقابل يغزو نهاية المنافسين السفلى.
  - تجد المنظمة الصناعية أن هناك نمواً أيضاً يحل عند النهاية العليا.
  - أن المنظمة الصناعية تكون أساساً قد دخلت سوق الأعمال بالنهاية العليا لتأسيس صورة إيجابية وتنوي التدحرج للأسفل.
  - تضيف المنظمة الصناعية وحدة النهاية السفلى لسد فجوة السوق الصناعية (الأعمال) وذلك من أجل جذب منافس جديد بعدها تتخلى عن النهاية السفلى.
- إن التمديد للأسفل له العديد من المخاطر على المنظمة الصناعية، حيث أن مفردة النهاية السفلى الجديدة قد تحجم مفردات النهاية الأعلى، بمعنى آخر إن مفردات (المبيعات) الأوطأ سعراً قد تسلب مبيعات المفردة الأعلى سعراً. يضاف لذلك فإن مفردة النهاية السفلى قد تثير المنافسين للمنظمة الصناعية ليتجهروا إلى النهاية العليا أو قد لا يكون الموزعون الصناعيون للمنظمة مستعدين أو قادرين على تسير منتجات النهاية الأوطأ لأنها أقل ربحية أو أنها تحمي صورتهم الإيجابية في سوق الأعمال. إن أحد الأخطاء الأساسية للعديد من الشركات وخاصة الأمريكية هو فشلها في سد الثغرات في النهاية الأوطأ لأسواقها.
2. التمديد للأعلى: قد تفكر المنظمات الصناعية في النهاية الأوطأ للسوق بالدخول إلى النهاية العليا حيث أنه قد تكون منجذبة بمدى النمو الأعلى أو الهوامش الأعلى أو بالفرصة لوضع نفسها كمصنعات خط إنتاجي كامل.
- إن إستراتيجية التمديد الأعلى يمكن أن تشكل خطيراً حيث أن منافسوا النهاية العليا قد يكونوا محصنين جيداً وقد يشنوا هجوماً مقابلاً بالنزول لأسفل السوق، وبهذه الحالة قد لا يصدق الزبائن أن منظمة (الأعمال) النهاية الأوطأ قادرة على إنتاج منتجات صناعية عالية الجودة، في مثل هذه الحالة يتطلب من ممثلي مبيعات المنظمة الصناعية وموزعيها الاعتماد على الموهبة والتدريب لخدمة النهاية العليا من السوق.

### ب. إستراتيجية إملاء خط المنتج الصناعي

يمكن أن يكون خط المنتج الصناعي خطوطاً وذلك بإضافة مفردات أكثر ضمن حد الخط الحالي. هناك العديد من الدوافع لإملاء خط المنتج، منها الوصول إلى أرباح تزايدية، محاولة إرضاء الموزعين الصناعيين المتضررين من فقدان المبيعات بسبب المفردات المفقودة في خط المنتج، محاولة الانتفاع من الطاقة الفائضة والمحاولة لتكوين المنظمة فائدة ذات خط كامل والمحاولة لسد الثغرات لأبعاد المنافسة.

### ج. إستراتيجية تحديث خط المنتج الصناعي

حتى وإن كان خط المنتج كافياً، فإن هذا الخط يحتاج بشكل دوري للتحديث، مثلاً قد تبدوا مكائن أو آلات أحد المنظمات بمظهر السبعينيات، بينما خطوط المنتج للمنافسين أحدث (أكثر تطوراً). إن المدخل التدريجي للمنظمة يسمح بمشاهدة كيف يستجيب زبائن المنظمة الصناعية وموزعيها لقرارات التحديث لخط المنتج. وفي نفس الوقت فإن هذا المدخل يعتبر أقل استنزافاً للتدفق النقدي للمنظمة، ولكنه يسمح للمنافسين بملاحظة التغيرات على خط المنتج الصناعي. لذلك تقوم المنظمة الصناعية بالبدء بإعادة تصميم خطوطها الإنتاجية للمنتجات التي تنفذ بسرعة (المنتجات الصناعية العالية الطلب). إن تنفيذ تحديث خط المنتج يجب أن يكون بصورة مستمرة وفقاً لمتطلبات سوق الأعمال.

### د. إستراتيجية إظهار خط المنتج الصناعي

ينتقي مدير خط المنتج نموذج مفرد واحد أو مفردات قليلة في خط المنتج الصناعي ليظهرها أو يقدمها، وقد يقدم المدراء نماذج واطئة النهاية، لاجتذاب زبائن سوق الأعمال، أو قدرات لإظهار النهاية العليا لاجتذاب المشترين الصناعيين الجدد. أو قد يظهر مفردة نهاية عالية لإعادة الاعتبار لخط المنتج الصناعي، أو قد يظهر المفردة ذات النهاية الواطئة أو أيضاً مفردة ذات النهاية العليا.

### هـ. إستراتيجية تشذيب خط المنتج الصناعي

في بعض الأحيان يتعين على مدراء الخط الإنتاجي للمنتج الصناعي أن يراجعوا المفردات دورياً من أجل هيكلتها، إن تشذيب خط المنتج الصناعي يحدث نتيجة لسببين:

- عندما يتضمن خط المنتج الصناعي خفض الأرباح، ويمكن للمنظمة الصناعية من تحليل المبيعات والكلفة من أجل تحديد المفردات الضعيفة لحذفها من خط الإنتاج.

- عندما تفتقر المنظمة الصناعية الطاقات الإنتاجية اللازمة لإنتاج مفردات عديدة لخط المنتج، لذلك يتم التركيز في إنتاج المفردات ذات الطلب العالي في سوق الأعمال أو ذات السعر الأعلى.

نموذجياً تقوم المنظمة الصناعية بتقصير خطوطها للمنتجات الصناعية في فترات الطلب الحرجة وتقلصها في فترات الطلب البطيء.

### ثالثاً: إدارة المنتجات الصناعية Industrial Product Management

إن مسألة إدارة المنتجات الصناعية تعتبر من المسائل المهمة التي يجب أن توليها المنظمات الصناعية الاهتمام اللازم، بسبب الدور الأساسي الذي يلعبه المنتج الصناعي في نجاح واستمرار المنظمة الصناعية في تأدية أنشطتها المختلفة داخل سوق الأعمال. هناك العديد من الأسباب التي تبرر الاهتمام بإدارة المنتجات منها الصناعية (الصميدعي، ردينة، 2010، ص 167-168)<sup>(6)</sup>.

- المنتج الصناعي هو سبب أساسي لوجود المنظمة الصناعية، فالمنظمات الصناعية تعمل على توفير ما تحتاجه منظمات الأعمال من منتجات صناعية من أجل استمرار دوران عملية الإنتاج لهذه المنظمات.

- إن ما تحتاجه منظمات الأعمال من منتجات صناعية لا بد أن تكون ذات جودة عالية حتى تستطيع أن تنتج منتجات المستهلك الأخير بالشكل الذي يحقق له الإشباع والرضا.

- إن جميع عناصر المزيج التسويقي أصل وجودها مرتبط بمدى توفر المنتجات، وبالتالي فإنها تدور حول المنتج الذي يعتبر أساس هذا الدوران.
- إن إدارة المنتج الصناعي تتطلب الاستجابة السريعة للتطورات التي تحدث في قطاع الأعمال وبما ينسجم مع سرعة هذه التطورات وانعكاساتها وخاصة في مجال التكنولوجيا والاتصالات أدت إلى ظهور منتجات المستهلك الأخير ذات صفات تكنولوجية عالية، الأمر الذي يحتم على المنظمات الصناعية المجهزة أن تقدم منتجاتها الصناعية بهذا المستوى من الجودة والتكنولوجية.

#### أ. أسس إدارة المنتج الصناعي

- هناك العديد من الأسس لابد من إتباعها من قبل المنظمة الصناعية من أجل إدارة ناجحة وكفاءة لمحظة منتجاتها الصناعية. ومن هذه الأسس ما يلي:
1. يجب أن تنظر المنظمة الصناعية إلى المنتج الصناعي على أنه أحد المتغيرات الرئيسية التي يتكون منها المزيج التسويقي للمنظمة، وأنه أحد المرتكزات الأساسية لنجاح إستراتيجية هذا المزيج.
  2. إن قدرة المنظمة الصناعية على استخدام المنتج الصناعي بشكل ناجح يعتمد على عدة من العوامل:
    - الإمكانيات والموارد المادية والبشرية.
    - الفرص التسويقية المتوفرة في بيئة المنظمة الخارجية.
    - مستوى التهديدات الخارجية ومصادرها.
  3. تقييم هذه العوامل يتم من خلال استخدام تحليل (SWOT) أي:
    - تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة الصناعية.
    - تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة الصناعية.
- إن مثل هذا التحليل هو أسلوب مصمم للمساعدة في تحديد ما يلي (الصميدعي، 2007، ص 59)<sup>(3)</sup>.

1. تحديد وتقويم أثر العوامل البيئية: الاقتصادية، السياسية، الديمغرافية، التكنولوجية، السوق، المنافسة.

- إن مثل هذا التحليل يساعد في تحديد الفرص التسويقية المتاحة في البيئة الخارجية، وكذلك درجة التهديدات التي تواجهها المنظمة الصناعية.
2. القيام بعملية التوقعات المستقبلية لاحتمالية التغيرات في الفرص أو التهديدات وما أثرها على المنظمة ومنتجاتها الصناعية.
3. تقييم جوانب القوة والضعف بالنسبة لإدارة المنظمة وتتضمن:
- إدارة المحفظة الاستثمارية للمنتجات الصناعية للمنظمة.
  - إدارة العمليات، التمويل، التسويق.
  - إدارة الموارد البشرية.
- حيث يتم وفق هذا التقييم تحديد المشاكل والانحرافات ومحاولة تذليلها ومعالجتها بالشكل المطلوب.
4. إعداد الخيارات الإستراتيجية فيما يتعلق بأنشطة المنظمة وخاصة الأنشطة التسويقية ومنها إدارة منتجاتها الصناعية.

#### رابعاً: دورة حياة المنتج الصناعي Industrial Product Life Cycle

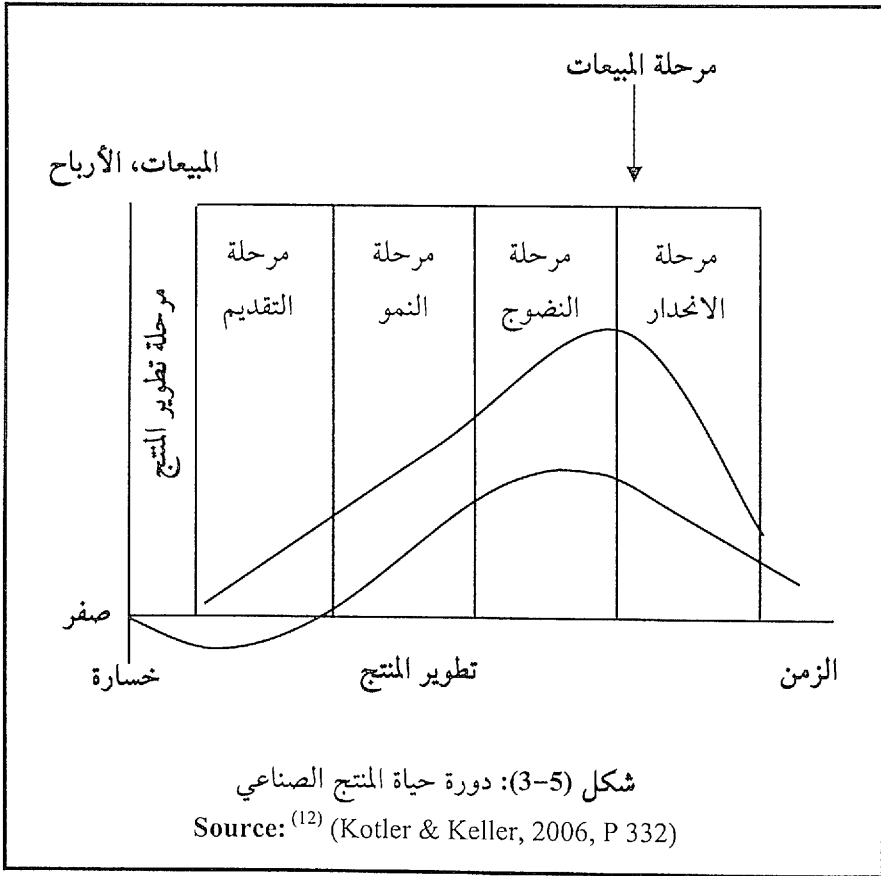
إن مفهوم دورة حياة المنتج الصناعي يعتبر من المفاهيم العامة والأساسية للتسويق بشكل عام والتسويق الصناعي بالأخص، لأن الطلب على المنتجات الصناعية هو طلب مستخلص أو مشتق من الطلب على منتجات المستهلك الأخير، لذلك فإن دورة حياة المنتج الاستهلاكي يؤثر بشكل أو بآخر على دورة حياة المنتج الصناعي، فمثلاً إن التغيير في مدخلات العملية الإنتاجية للمنتج الاستهلاكي سوف يؤثر على طلبيات التوريد للمنتجات الداخلة في صناعته، وفق لذلك فإن طلب منظمات الأعمال للمستهلك الأخير للمنتجات الصناعية سوف يتغير بناءً على اتجاهات الطلب على المنتجات الاستهلاكية وبالتالي فإن الطلب سيكون على المنتجات الصناعية المتطورة والحديثة الأمر الذي سينعكس على المنتجات الصناعية الأقل تطوراً مما يعطي مؤشراً في بداية مرحلة تدهور هذه المنتجات.

تستمد مبادئ مفهوم دورة حياة المنتج في تفسير سلوك مبيعات المنتجات وأرباحها خلال مراحل حياتها من التفسير البيولوجي لحياة الكائنات الحية. إذ يفترض

أن السلع والخدمات تقدم وتنتهي وتتلاشى وتكون عرضة للموت شأنها في ذلك شأن الكائنات الحية، لذلك فإن المنتج يولد ثم ينمو ويتدهور لاحقاً بعد أن يمر بعدة مراحل خلال دورة حياته. إن دورة حياة المنتج الصناعي في تفسيرها لسلوك مبيعات المنتجات الصناعية وأرباحها يستند على فرضيتين أساسيتين هما: (الصميدعي، ردينة، 2005، ص 243)<sup>(11)</sup>.

- تمر مبيعات المنتج الصناعي بمراحل متعاقبة (التقديم، النمو، النضوج، التدهور) وبمعدلات نمو متباينة بمرور الزمن، لتشكل بمسارها هذا دورة حياة المنتج الصناعي التي تأخذ بشكل منحنى التوزيع الطبيعي المتراكم.
- إن الأرباح التي تتحقق من بيع المنتج الصناعي تأخذ مساراً مشابهاً لمسار مبيعاتها ولذلك فهي تأخذ بدورها شكلاً منحنياً، إلا أنه نتيجة لتغير حدة المنافسة خلال الدورة يبدأ منحنى الأرباح بالانخفاض في المرحلتين الأخيرتين في الوقت الذي يستمر فيه منحنى المبيعات بالارتفاع البسيط قبل دخوله مرحلة التدهور.
- إن دورة حياة المنتجات الصناعية لا تختلف عن دورة حياة المنتجات الأخرى، ولكن الاختلاف يكون في طبيعة الإستراتيجية التسويقية المتبعة في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج الصناعي.





يتضح من الشكل السابق بأن دورة حياة المنتج الصناعي تمر بخمسة مراحل، هي: تطوير المنتج، التقديم، النمو، النضوج، التدهور) وهذه الدورة تنطبق على أكثر المنتجات (سلع وخدمات).

#### مراحل دورة حياة المنتج الصناعي

إن مراحل دورة حياة المنتج الصناعي شأنها شأن المنتجات الغير صناعية، بشكل عام تنقسم إلى أربعة مراحل (Kotler, 2004, P 340)<sup>(13)</sup> أساسية يضاف إليها مرحلة تطوير المنتج، بالنظر لطبيعة المنتجات الصناعية فإننا سوف نعتمد على المراحل الخمسة كما في الشكل (3-5).

أ. مرحلة تطوير المنتج الصناعي Industrial Product Development Stage: إن

هذه المرحلة تسبق مرحلة تقديم المنتج للسوق، ويطلق عليها مراحل ابتكار/ تطوير المنتجات الجديدة، حيث تتضمن العديد من المراحل الأولية تتمثل بالبحث عن الأفكار، تقليص عدد الأفكار، تقييمها للوصول إلى البديل الأمثل الذي يحول الأفكار إلى واقع ملموس (أي إنتاج نماذج للمنتج على نطاق تجريبي)، (الطائي، الصميدعي، العلاق، القرم، 2006، ص 178)<sup>(14)</sup>. وهذا يعني أنه حتى خلال هذه المرحلة لا نسمي الفكرة منتجاً فعلياً، بل تجريبياً.

وتبدأ في هذه المرحلة عملية الإنفاق على المنتج. ويتضمن نموذج المنتج جميع المواصفات الرئيسية له مثل الشكل، والحجم، والتصميم، والأبعاد، والوزن، وطريقة الاستخدام والتشغيل. يفضل في هذه المرحلة عرض المنتج على منظمات الأعمال ذات العلاقة لأخذ الرأي فيه، فمثلاً بعض القطع أو المنتجات شبه مصنعة أو كاملة الصنع التي تدخل في صناعة السيارات، كالبطاريات، الإطارات، الأجزاء الكهربائية التي تدخل في صناعتها. إن مثل هذا الرأي مهم من أجل تطوير وتحسين النموذج التجريبي المصمم للمنتج الصناعي. في نهاية هذه المرحلة يجب أن يخطط بعناية لإستراتيجية عناصر المزيج التسويقي اللازمة قبل تقديمه لسوق الأعمال (الصناعية).

ب. مرحلة التقديم Industrial Stage: تعتبر هذه المرحلة هي الأولى بدخول المنتج الصناعي لسوق الأعمال، وتتصف هذه المرحلة بضعف المبيعات بسبب ضعف الطلب على هذا المنتج لعدم معرفة المشترون الصناعيون به لكونه جديد في سوق الأعمال ولم يطرح سابقاً. إن إدارة التسويق الصناعي لابد أن تركز على وسائل الترويج المختلفة بهدف التعريف به وأهميته بالنسبة للمنتجات ذات العلاقة به التي تدخل في صناعتهم.

إن أهم السمات لهذه المرحلة هي:

1. ارتفاع تكاليف الإنتاج والإنفاق بسبب مرحلة ابتكار وتطوير المنتجات الصناعية ومع محدودية كمية الإنتاج.

2. المنتج الصناعي غير معروف في سوق الأعمال مما يتطلب إبلاغ المشترون الصناعيون المحتملون في سوق الأعمال لهذا المنتج الجديد.
  3. تكون مبيعات هذا المنتج الصناعي منخفضة مما ينعكس على الأرباح التي ستكون منخفضة أيضاً (سلبية).
  4. اعتماد قنوات التوزيع المباشر لإيصال المنتج لمنظمات الأعمال.
  5. تميل أسعار المنتج الصناعي للارتفاع بسبب الكلف الإنتاجية والتسويقية المرتفعة.
  6. ارتفاع تكاليف الترويج والتركيز على الوسائل الخاصة بتعريف منظمات الأعمال بالمنتج وما هي فوائده ومنافعه.
- ج. مرحلة النمو Growth Stage: إن أهم سمات هذه المرحلة هي أن المبيعات تبدأ بالارتفاع السريع، وذلك لنمو الطلب نتيجة معرفة منظمات الأعمال به وتميزه عن المنتجات الموجودة في السوق.
- إن أهم مؤشرات هذه المرحلة:
1. التوسع في تقديم المنتج الصناعي ومحاولة تطوير هذا المنتج (خاصة إذا كان هذا المنتج يدخل في صناعات متعددة) ومحاولة تقديم أشكال جديدة وفق لمتطلبات العمليات الإنتاجية لمنظمات الأعمال الخاصة بالسلع النهائية (سلع المستهلك الأخير).
  2. المبيعات تبدأ بالارتفاع الذي ينعكس على الأرباح التي تأخذ بالزيادة.
  3. المحافظة على مستويات معينة من الإنفاق على الترويج وخاصة الاتصال الشخصي والعلاقات العامة وكذلك الإعلان.
  4. دعم أنشطة التوزيع كالبيع الشخصي، ومندوبي المبيعات، وكذلك الموزعون الصناعيون على اختلاف مستوياتهم وذلك بهدف توسيع توزيع هذا المنتج.
  5. تميل الأسعار إلى المحافظة على مستوياتها السابقة أو تميل نحو الانخفاض التدريجي بهدف تنشيط مبيعات هذا المنتج.

- د. مرحلة النضوج Maturity Stage: في هذه المرحلة تصل مبيعات المنتج الصناعي إلى أعلى حجم وذلك بسبب الارتفاع في حجم الطلب عليه، ويطلق على هذه المرحلة بمرحلة الازدهار من ناحية مستوى الأرباح المنخفضة فيها والتي تفوق المراحل الأخرى. إن أهم سمات هذه المرحلة:
1. تمّاز بطول فترتها قياساً بالمراحل الأخرى.
  2. شدة المنافسة.
  3. الاحتفاظ بنفس الاتجاهات المتعلقة بالتوسع في تقديم المنتج الصناعي ومحاولة تقديم أنواع مختلفة وفقاً للطلب وحاجة منظمات الأعمال.
  4. الأسعار تميل نحو الانخفاض التدريجي حيث يستخدم السعر كأداة تنافسية مهمة لتنشيط المبيعات.
  5. التوسع في قنوات التوزيع سواء المباشرة منها أو غير المباشرة عن طريق الموزعين الصناعيين وغيرهم من الوسطاء.
  6. التركيز على الجهود الترويجية على العلاقات العامة وتنشيط المبيعات.
- هـ. مرحلة التدهور Decline Stage: ضمن هذه المرحلة تميل المبيعات نحو الانخفاض بشكل أسرع مما في المرحلة السابقة وهذا يعود للعديد من الأسباب:
1. قد يكون المنتج الصناعي أصبح لا يلبي حاجات منظمات الأعمال لأسباب تقنية أو تكنولوجية.
  2. ظهور منتجات جديدة ذات جودة عالية يمكن أن تحل محل المنتجات الصناعية القديمة.
  3. وجود خلل في أسلوب توزيع المنتج الصناعي.
- أما أهم سمات هذه المرحلة:
1. انكماش في حجم الطلب والمبيعات والذي يؤدي إلى انخفاض إنتاج هذا المنتج الصناعي.
  2. تميل الأسعار نحو الانخفاض السريع لاستخدامه وسيلة لتنشيط المبيعات.

3. التقليل من قنوات التوزيع.
4. انخفاض الإنفاق على الترويج، التركيز على الإعلان التذكيري مع جهود مكثفة لتنشيط المبيعات.
5. انكماش في قنوات التوزيع.

#### الاستراتيجيات التسويقية خلال مراحل دورة حياة المنتج الصناعي

تختلف الاستراتيجيات التسويقية وفقاً لمراحل دورة حياة المنتج الصناعي، حيث أن لكل مرحلة من دورة حياة المنتج إستراتيجية تسويقية تتناسب وطبيعة هذه المرحلة، ويمكن إيجاز هذه الاستراتيجيات بما يلي:

1. **الاستراتيجيات التسويقية في مرحلة التقديم:** في هذه المرحلة يكون نمو الطلب على المنتجات الصناعية بطيء، وذلك لعدم إمكانية التوسع في خطوط الإنتاج وذلك لضعف طلب المنظمات الصناعية عليه نتيجة لعدم المعرفة به. لذلك لا يوجد لدى المشتري الصناعي الاستعداد والاندفاع الكافي لاستخدام هذا المنتج الصناعي، وبذلك يتم التركيز على الأنشطة الترويجية بشكل كبير بهدف إعلام وإخبار الأفراد بنزول هذا المنتج إلى السوق وتعليمهم وإرشادهم إلى كيفية الحصول عليه وحثهم وإقناعهم على قبول هذا المنتج، وتعتمد المنظمات الصناعية في هذه المرحلة على الاستراتيجيات التالية:

- **إستراتيجية الاستخلاص السريع Rapid Skimming Strategy:** إن للأنشطة الترويجية دور أساسي في نمو الطلب على المنتج الصناعي وزيادة عدد المستفيدين منه حيث هنالك جزءاً كبيراً من السوق المستهدف غير مدرك لهذا المنتج الصناعي، وتركز الأنشطة الإعلانية على المنافع التي يقدمها هذا المنتج لمنظمة الأعمال.

- **إستراتيجية الاستخلاص البطيء Slow Skimming Strategy:** إن نجاح هذه الإستراتيجية يعتمد على حجم السوق وعلى إمكانية جعل المنتج الصناعي مدرك من قبل أكثرية منظمات الأعمال، وتكون قنوات التوزيع التي تقدم هذا المنتج مختارة ومحددة بشكل دقيق.

إن هذه الإستراتيجية تكون ملائمة عندما يكون حجم السوق الصناعية (الأعمال) محدد. إن المستخدمين الصناعيين يقومون بإنتاج منتجات المستهلك الأخير التي تتمتع بالجودة العالية، وإن مثل هذه الجودة تتطلب مدخلات (مواد أولية، سلع مصنعة وشبه مصنعة...) ذات جودة عالية. إضافة لذلك فإن هؤلاء المستخدمين الصناعيين لديهم القدرة المالية لدفع السعر المرتفع بهدف الحصول على مخرجات العملية الإنتاجية (سلع وخدمات) تتصف بمواصفات عالية الجودة وذلك من أجل:

- الحفاظ على صورة المنظمة الصناعية في الأسواق.
- تلبية رغبات وحاجات السوق الاستهلاكية.
- تماشياً مع التطورات التكنولوجية التي أفرزت منتجات تتمتع بمواصفات عالية الجودة.

• **إستراتيجية التغلغل السريع Rapid Penetration Strategy:** تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون الأسواق كبيرة، والمنافسة لا تشعر بنزول هذا المنتج، وإن أغلب المستفيدين يكونون حساسين تجاه أسعار هذا المنتج ومن المتوقع أن تكون المنافسة قوية في المستقبل وذلك عندما يدرك المنافسين أهمية هذا المنتج. ويكون سعر المنتج منخفض ويتناسب مع المنافع المتحققة منها والاستخدامات في العملية الإنتاجية للوصول إلى مخرجات مقبولة من قبل أسواق المستهلك الأخير.

• **إستراتيجية التغلغل البطيء Slow Penetration Strategy:** تكون هذه الإستراتيجية مناسبة عندما يكون السوق ذو حساسية للغاية تجاه الأسعار، لذلك فإن البدء بالمنتج الصناعي بسعر منخفض يشجع على القبول السريع للمنتج الجديد، وتؤدي تكاليف التشجيع المنخفضة إلى رفع الأرباح، في نفس الوقت فإن المنظمة الصناعية تعتقد بأن المنافسة محتملة لذلك تحاول الحد منها من خلال الأسعار المنخفضة التي لا تشجع المنافسين على الدخول للسوق الصناعية.

2. الاستراتيجيات التسويقية في مرحلة النمو: نظراً لكون هذا المرحلة تتصف بزيادة الطلب على المنتج الصناعي نتيجة لكون الأنشطة الترويجية المختلفة قد عرفت المشترين الصناعيين على هذا المنتج وأهميته بالنسبة لاستخداماتهم في العملية الإنتاجية. لذلك تقوم المنظمة الصناعية المنتجة لهذا المنتج الصناعي بالتوسع في تقديم هذا المنتج عن طريق الزيادة في قنوات التوزيع المباشرة، كذلك اعتماد قنوات التوزيع غير المباشرة من خلال الموزعون الصناعيون بمختلف أشكالهم (وكلاء، تجار جملة صناعيون، تجار تجزئة صناعيون) وذلك بهدف إيجاد أسواق صناعية جديدة.

ضمن هذه المرحلة تقوم المنظمة الصناعية بالتركيز على الأنشطة الترويجية بالأخص الاتصال الشخصي، العلاقات العامة، وكذلك الإعلان الصناعي، وتهدف من وراء ذلك إلى خلق صورة واضحة عن المنتج الصناعي، أهميته، منافع استخدامه في العملية الإنتاجية لإنتاج منتجات المستهلك الأخير. إن هذه الحملات الترويجية تساعد المنظمة الصناعية على تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين وذلك بالتركيز على:

- فوائد الاستخدام المنتج لإنتاج منتجات أخرى.
  - ما يتوفر فيه من تكنولوجيا متطورة تخدم العملية الإنتاجية لمنظمات الأعمال.
  - سهولة الاستخدام والصيانة وخاصة للسمع المصنعة أو شبه المصنعة.
3. الاستراتيجيات التسويقية في مرحلة النضوج: الطلب على المنتج الصناعي في هذه المرحلة وصل إلى أعلى مستوياته وبدأ بالاستقرار النسبي، وهذا ينعكس على:
- مستوى المبيعات الذي يأخذ شكلاً مرتفعاً في بداية هذه المرحلة ووصولاً إلى حالة الاستقرار النسبي.
  - الحصة التسويقية التي تأخذ نسبة أوسع من أي مرحلة أخرى.
  - مستوى التكاليف يبدأ بالانخفاض وذلك للتوسع بالإنتاج والاستفادة من اقتصاديات الحجم.
  - مستوى الأرباح يرتفع إلى أعلى حدوده قياساً بالمراحل الأخرى.

تحاول المنظمة الصناعية المحافظة على الوضع القائم لما له من فوائد ومنافع عالية لها وذلك باستخدامها إستراتيجية دفاعية بهدف المحافظة على مستوى مبيعاتها، حصتها السوقية ومستوى الأرباح، وكذلك الصمود بوجه المنافسة وصد هجمات المنافسين. كذلك تسعى المنظمة الصناعية إلى المحافظة على ولاء المشتريين الصناعيين من منظمات الأعمال وذلك في محاولة لإبقاء تعاملهم مع المنظمة الصناعية وذلك من خلال تقديم الكثير من المحفزات لهم لدفعهم لاستمرار التعامل معها.

4. الاستراتيجيات التسويقية في مرحلة التدهور: إن وصول المنتج الصناعي لهذه المرحلة يكون بسبب تراجع الطلب على هذا المنتج على الرغم من الجهود التسويقية المبذولة من قبل المنظمة الصناعية. إن انخفاض الطلب بسبب ظهور منتجات صناعية جديدة أكثر تطوراً وخدمةً للعميلة الإنتاجية لمنظمات الأعمال التي تبحث عن كل ما هو جديد تماشياً مع طبيعة الطلب على منتجاتها من قبل المستهلك الأخير.

إن وصول المنتج الصناعي إلى هذه المرحلة يتطلب من المنظمة الصناعية اعتماد أحد الخيارات التالية: (الصميدعي، ردينة، 2010، ص 177)<sup>(6)</sup>.

- إستراتيجية حذف المنتج الذي يمر بمرحلة التدهور لكي تركز المنظمة على الأنشطة الإنتاجية والتسويقية الأخرى وتقلص من التكاليف الإضافية لهذا الخط الإنتاجي المتدهور.
- إستراتيجية التنوع في المنتجات الصناعية المقدمة وفي المنافع والاستخدامات التي يحصل عليها المشترون الصناعيون.
- إستراتيجية تقديم منتجات صناعية تنسجم وطبيعة الطلب في سوق الأعمال والمتغيرات والتطورات الحاصلة فيه وفي المجتمع.
- إستراتيجية التطوير والتغير والابتكار لتقديم منتجات تلي حاجة السوق.

#### خامساً: الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات الصناعية

يشير مدخل الفكر الإستراتيجي إلى جملة من الأمور التي يتعلق قسم منها بالمتغيرات الخارجية والداخلية، وكذلك توجيهات الإدارة العليا ومدى إيمانها بمهام



وأهداف المنظمة الأساسية، إن استراتيجيات مزيج المنتجات الصناعية تتضمن تلك القرارات التي تتعلق بالمنتجات من ناحية الكميات، النوعيات، الأشكال، مستويات الجودة، عدد خطوط المنتجات الرئيسية والثانوية ضمن كل خط من خطوط المنتجات. إضافة إلى عدد خطوط المنتجات التي من الممكن إنتاجها وفق الإمكانيات والطاقت الإنتاجية المتاحة ومدى الترابط والتناسق بالخطوط بين المنتجات ضمن كل خط إنتاجي واحد.

إن التصدي لأنواع الإستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات الصناعية يسلط الضوء على البدائل التي يتم تناولها في مجال الاختيار الاستراتيجي المتعلق بمزيج المنتجات الصناعية، وكذلك لتوضيح أهم الاستراتيجيات التي ترغب المنظمة الصناعية بتغيير مزيج منتجاتها على ضوء توفر الإمكانيات والموارد المتاحة والمنافسة القائمة، ومؤشرات الطلب في سوق الأعمال وسوق المستهلك الأخير.

هناك العديد من الخيارات الإستراتيجية التي تمثل استراتيجيات المنتجات ومنها المنتجات الصناعية البديلة لمزيج المنتجات. إن هذه الإستراتيجيات وكما حددها (الصميدعي، 2007، ص 199-195)<sup>(3)</sup> تعتبر أفضل ما قدم في هذا المجال. وهذه الاستراتيجيات هي:

- إستراتيجية التمييز.
- إستراتيجية التنوع.
- إستراتيجية التعديل.
- إستراتيجية الانكماش.

إن الشكل التالي يوضح أنواع الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات الصناعية.

1 أ	ب 1	1 أ	ب 1	1 أ	ب 1	ج 1	1 أ	ب 1
2 أ	ب 2	2 أ	ب 2	2 أ	ب 2	ج 2	2 أ	ب 2
3 أ	ب 3	3 أ	ب 3	3 أ	ب 3		3 أ	ب 3
4 أ				4 أ			4 أ	
							5 أ	
							6 أ	
الانكماش		التعديل		التنوع		التمييز		

شكل (5-4): أنواع الإستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات الصناعية  
المرجع: (الصميدعي، 2007، ص 195)<sup>(3)</sup>

#### أ. إستراتيجية التمييز Differentiation Strategy

إن المنظمة الصناعية وفق هذه الإستراتيجية تحاول أن تميز منتجاتها عن منتجات المنافسين من ذات النوع، أي تطوير الاتساع بإضافة منتجات صناعية جديدة لخطوط منتجاتها وذلك بزيادة عدد المنتجات التي تتعامل بها، ولكن دون التخلي عن منتجات قائمة. ويمكن للمنظمة الصناعية أيضاً والتي تعمل في نفس الصناعة أن تميز منتجاتها عن طريق التصميم، الاستخدام، الشكل، وهذا يعني أن المنظمة الصناعية تقوم بإجراءات التمييز والتطوير والتغيير على منتجاتها القائمة بهدف جعلها أكثر ملائمة لمتطلبات الإنتاج الصناعي لمنظمات الأعمال والذي يكون بدوره مواكباً مع التطورات الحاصلة في سوق المستهلك الأخير.

إن هذه الإستراتيجية تكون أكثر ملائمة في الحالات التالية:

1. اشتداد المنافسة داخل الأسواق الصناعية وكذلك في أسواق المستهلك الأخير.

2. وجود طاقات إنتاجية عاطلة أو فائضة يمكن استخدامها في إضافة خطوط إنتاجية أو تطوير منتجات قائمة.
3. وجود قدرات مالية وبشرية بالإمكان الاستفادة منها في منتجات جديدة متشابهة في ظروف إنتاجها وتسويقها مع منتجات قائمة، وهذا ما يطلق عليه تناسق مزيج المنتجات الذي هو أحد أبعاد مزيج المنتجات.

#### ب. إستراتيجية التنوع Diversification Strategy

وفق هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة الصناعية بإضافة منتجات جديدة أو أشكال جديدة لمنتجاتها القائمة والتي تختلف في الاستخدام عن المنتجات القائمة أو تكون أكثر ملائمة لاستخدام محدد في الإنتاج لمنظمات الأعمال التي تنتج لسوق المستهلك الأخير. وهذا يعني أن المنظمة الصناعية تسعى إلى توسيع الاتساع والعمق لمزيج منتجاتها. فإستراتيجية التنوع تعني وضع الكثير من الخيارات أمام منظمات الأعمال وذلك عن طريق تقديم مجموعة متكاملة من المنتجات الجديدة أو الأشكال الجديدة، فالاختيار من بينهم يخضع لظروف ومتطلبات عمليات الإنتاج لدى هذه المنظمات وسعيها لمواجهة طلب أسواق المستهلك المتغيرة والمتطورة.

إن هذه الإستراتيجية تتطلب:

1. مهارات عالية.
  2. تقنيات إنتاجية جديدة.
  3. تسهيلات مالية متعددة.
  4. تغيرات تنظيمية عالية في هيكل الأعمال داخل المنظمة.
  5. البحث والتطوير لإنتاج منتجات صناعية جديدة.
- تساعد هذه الإستراتيجية في:

1. تقليل المخاطر نتيجة لانخفاض الطلب على بعض المنتجات.
2. تقليل أثر تقلبات الطلب وخاصة الموسمية منها في سوق المستهلك الأخير وأثره على الطلب في السوق الصناعية.

3. تقليل الخسائر: حيث إن المنتجات التي تتأثر بانخفاض الطلب عليها وتقابلها منتجات أخرى قد يرتفع الطلب عليها أو لا يتأثر الطلب عليها بشكل كبير.

إن هذه الإستراتيجية تجعل المنظمة الصناعية أكثر مرونة للتعامل مع اتجاهات الطلب، فمثلاً المنظمة الصناعية التي تتعامل في منتجات تدخل في صناعة وسائل التدفئة والتبريد، فإن انخفاض الطلب على المنتجات التي تدخل في إنتاج وسائل التدفئة يقابله ارتفاع في الطلب على المنتجات التي تدخل في إنتاج وسائل التبريد، وفي هذه الحالة فإن الطلب على منتجات هذه المنظمة الصناعية يأخذ مستوى الاستقرار وبالتالي فإن ربحيتها سوف لا تتأثر كثيراً، ذلك بسبب التنوع في المنتجات الصناعية.

#### ج. إستراتيجية التعديل Modification Strategy

وفق هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة الصناعية بتطوير أو تغيير بعض الصفات أو الخصائص لمنتجاتها الصناعية القائمة مع بقاء عدد خطوط المنتجات ثابتة. قد يعود السبب في التعديل نتيجة.

1. التغيرات التي تحدث في سوق المستهلك الأخير الذي ينعكس بدوره على الطلب في السوق الصناعية لمختلف المنتجات الصناعية الداخلة في منتجات المستهلك الأخير.

2. التطورات المتسارعة في وسائل الإنتاج وطرقه، وكذلك في التقنيات المستخدمة في الإنتاج الصناعي أو الاستهلاكي على حدٍ سواء.

3. عدم نجاح بعض المنتجات بمواصفاتها الحالية مما أثر على حجم الطلب عليها الأمر الذي يتطلب تعديل تلك المنتجات بإضافة خصائص جديدة تجعلها أكثر قدره على الاستجابة لمتطلبات سوق العمل.

4. التعديلات قد تفرضها ظروف بيئة الأعمال الصناعية.

إن التعديل يمكن أن يكون:

1. تدريجي: أي إضافة الخصائص الجديدة بشكل تدريجي وخلال فترة زمنية محددة، من أجل أخذ ردود أفعال المشترين الصناعيين من أجل إجراء التعديل الكامل.

إن ما يعاب على هذا الأسلوب أنه يسمح للمنظمات الصناعية المنافسة بإجراء التعديل بشكل سريع وبالتالي تفقد المنظمة الصناعية الأولى المبادرة في الابتكار والتطوير.

2. سريع: أي يتم إضافة الخصائص الجديدة بشكل كامل وسريع دون أخذ رأي المشتريين الصناعيين، بذلك تبقى المنظمة هي صاحبة المبادرة في التطوير قبل المنافسين.

إن ما يعاب على هذه الطريقة عدم الأخذ بملاحظات المشتريين الصناعيين بالنموذج المعدل، الأمر الذي قد لا يأتي وفقاً لحاجات هؤلاء المشتريين لمتطلبات العملية الإنتاجية.

#### د. إستراتيجية الانكماش Contraction Strategy

تتضمن هذه الإستراتيجية قيام المنظمة الصناعية باستبعاد بعض خطوط الإنتاج القائمة أو تبسيط بعض التشكيلات داخل خطوط المنتجات. إن عملية التبسيط في خطوط المنتجات وإسقاط المنتجات غير المربحة، أو إسقاط المنتجات ذات الطراز القديم ذات التكنولوجيا الغير متطورة، والتي أصبحت لا تمثل حاجات ومتطلبات العمليات الإنتاجية لمنظمات الأعمال التي تستخدم تكنولوجيا متقدمة في إنتاج منتجاتها لسوق المستهلك الأخير.

وفق هذه الإستراتيجية فإن المنظمة الصناعية تركز مجهوداتها في إنتاج وتوفير المنتجات المربحة ذات الطلب المستمر في السوق الصناعية. إن عمليات الإسقاط أو التقليل لعدد المنتجات الداخلية (الأشكال) في الخط الإنتاجي الواحد أو عدة خطوط إنتاجية. إن عملية الإسقاط أو التقليل تعتمد على تحليل الكلف والمبيعات للوصول إلى تحديد المنتجات أو الأشكال ذات الربحية المتدنية ليتم إسقاطها من خطوط إنتاج المنظمة الصناعية، لتستطيع المنظمة بعد ذلك من التركيز على المنتجات ذات الربحية المرتفعة سواء على المدى القريب أو البعيد. كما يمكن للمنظمة الصناعية أن تبسط من خطوط إنتاجها عندما يكون هناك نقص في الطاقات الإنتاجية المتوفرة والتي لا تستوعب إنتاج جميع المنتجات المطلوبة بنفس النوعية، أو عندما تكون الظروف

الاقتصادية السائدة سيئة أو هناك عدّة مشاكل في توفير المواد الأولية اللازمة لإنتاج منتجات صناعية تدخل في صناعة منتجات المستهلك الأخير.

### سادساً: تصميم تطوير المنتجات الصناعية

#### Industrial New – Product Development and Design

إن عملية تصميم وتطوير المنتجات الصناعية تعتبر من العمليات المهمة والحيوية وهي تمثل جزءاً مهماً من الإستراتيجيات الإنتاجية والتسويقية للمنظمات الصناعية للأسباب التالية:

1. التباين في متطلبات الإنتاج الصناعي لمنظمات الأعمال والنتائج من تأثره الكامل بسوق المستهلك الأخير.
2. معايير اختيار المنتجات الصناعية وتقييمها يخضع للعديد من العوامل المتعلقة بالسوق الصناعية، كالمنافسة، التطور التكنولوجي، فاعلية التشغيل والاستخدام، عوامل السوق.
3. التطورات المتسارعة التي يشهدها القطاع الصناعي ومن أهمها الإبداع والابتكار في عملية الإنتاج وتقديم المنتجات الصناعية وذلك بالاعتماد على الوسائل التكنولوجية المتطورة وخاصة الإلكترونية منها.
4. تزايد المنافسة واشتدادها بين المنظمات الصناعية المنتجة للمنتجات الصناعية وكذلك بين المنظمات الأعمال والتي تنتج لسوق المستهلك الأخير.
5. تزايد الطلب في القطاع الصناعي لمنتجات عالية التكنولوجية والتقنية مما يدفع المنظمات الصناعية إلى البحث والتطوير في محاولة لابتكار ما هو جديد من خلال تصميم وتطوير منتجات صناعية جديدة قادرة على تلبية متطلبات الإنتاج لمنظمات الأعمال.
6. التغيرات البيئية المتسارعة وانعكاساتها على الطلب لمختلف السلع والخدمات في سوق الأعمال وسوق المستهلك الأخير.

## أ. تصميم وتطوير المنتجات الصناعية الجديدة: المفهوم والأهمية

## Industrial New – Products Development and Design: Important and Concept

تعتبر عملية تصميم وتطوير المنتجات الصناعية الجديدة عاملاً حيوياً وأساسياً للقيام بأنشطة المنظمة الصناعية الإنتاجية والتسويقية المختلفة بشكل كفؤ وفعال، وذلك للمحافظة على استمرار بقاء المنظمة وتعزيز موقعها التنافسي على الأمد البعيد. إن المنظمة الصناعية التي تطور وتقدم منتجات جديدة ذات تقنية وتكنولوجيا عالية تكون صورتها إيجابية في السوق التي تتعامل فيه، وهذا ما ينعكس على صورتها في أذهان زبائنهم من مشترين صناعيين مما يخلق حالة الولاء لهم والذي يعني الاحتفاظ الطويل الأجل لهم.

يقصد بتصميم وتطوير المنتجات الصناعية الجديدة إضافة خصائص أو مزايا جديدة لتلك المنتجات بحيث تؤدي هذه الإضافة إلى زيادة الطلب على تلك المنتجات. إن إضافة مزايا أو خصائص جديدة للمنتجات الصناعية يعني زيادة قدرتها على الاستجابة لظروف التشغيل والاستخدام في العملية الإنتاجية ومتطلبات تلك العملية في منظمات الأعمال.

إن نظام تصميم وتطوير المنتجات الصناعية يختلف عما هو في المنتجات الاستهلاكية، وذلك بسبب خصائص المنتجات الصناعية وطبيعة الطلب المشتق عليها. بهذا الصدد يشير (Zeithaml & Binter, 2000, P 197)<sup>(15)</sup> بأن أي نظام لتصميم وتطوير المنتجات لابد أن تتوفر فيه الأسس التالية: (الصميدعي، ردينة، 2010، ص 178)<sup>(6)</sup>.

1. يجب أن يكون موضوعي وهادف وليس شخصي.
2. يجب أن يكون واضحاً ومحدداً وليس غامضاً أو مبهماً.
3. يجب أن يكون اتجاهها منهجاً إلزامياً وليس اختيارياً.
4. يجب أن يكون منهجي وليس فلسفي.

أهمية تصميم وتطوير المنتجات الصناعية تمثل حاجة ملحة للمنظمات الصناعية لتمييزها منتجاتها عما كانت تقدمه سابقاً وكذلك عن منتجات المنافسين. إن تحقيق التميز يكون بتقديم منتجات جديدة أو متطورة تعكس صورة إيجابية لدى زبائنهم من المتعاملين الصناعيين ويعكس صورة عن المنظمة بكونها منظمة فريدة ومتميزة في نوعية وكمية المنتجات المقدمة.

إن أهمية تصميم وتطوير منتجات صناعية جديدة يمكن أن تتضح من خلال النقاط التالية:

1. التنوع في تقديم حزمة من المنتجات الصناعية المتجددة والمتطورة.
2. خلق صورة إيجابية عن المنظمة الصناعية ومنتجاتها في ذهن المشتري الصناعي وكذلك سوق الأعمال.
3. رفع حجم التعامل مع المنتجات الصناعية الجديدة من قبل المنظمة لسوق الأعمال.
4. خلق قاعدة تنافسية تستطيع المنظمة الصناعية من مجاراة المنافسين والصمود أمامهم في الأسواق الصناعية.
5. محاولة جذب مشترين صناعيين جدد للتعامل مع المنظمة الصناعية.

#### ب. أسس تصميم المنتجات الصناعية Industrial Products Design Principles

إن النظرة العامة للأسس المتبعة في تصميم المنتجات الصناعية تتطلب أدوات متطورة ومتكيفة مع التطورات التكنولوجية على صعيد طرق ووسائل الإنتاج، المعلومات والاتصالات وانعكاس ذلك على طرق تصميم وتطوير المنتجات ومنها الصناعية والتي تتطلب اعتماد منهجية خاصة بها. بهذا الاتجاه فقد اقترح ( Morelli, 2006, P 14-17 )<sup>(16)</sup> ثلاثة اتجاهات رئيسية تصلح أن تكون أسس لتصميم المنتجات الصناعية.

**الاتجاه الأول:** يجب أن تكون هناك مشاركة من العاملين داخل المنظمة الصناعية في عملية التصميم وخاصة ذوي العلاقة بهذا الموضوع، وكذلك استخدام أدوات تحليلية ذات تقنيات عالية عند تصميم هذه المنتجات الجديدة.



**الاتجاه الثاني:** تحديد السيناريوهات اللازمة لتصميم المنتجات الصناعية الجديدة وذلك بالاستناد إلى الحالات وسلسلة الأفعال السابقة والنتائج بالنسبة لدور العاملين في تحديد الأدوات اللازمة لتصميم المنتجات ضمن هيكلية تنظيمية واضحة الاتجاهات والرؤيا لمطالبات سوق الأعمال.

**الاتجاه الثالث:** تقديم المنتجات الصناعية المصممة حديثاً حيث لا بد من استخدام تقنيات خاصة لتقديمها لسوق الأعمال، وما تتضمنه من مستويات جديدة عالية تحقق متطلبات المشتري الصناعي وحاجة المنظمات الصناعية في عملياتها الإنتاجية.

إن وسائل تصميم وإنتاج المنتجات الصناعية الجديدة يجب أن تحدد الطبيعة والخصائص التي تتضمنها عملية التصميم لإخراج منتج جديد ذو مواصفات تشغيلية أكثر تلبية لمطالبات عمليات الإنتاج (Kumar, 2004, P 112)<sup>(17)</sup>.

#### ج. عملية تطوير المنتج الصناعي Industrial Product Development Process

1. **العوامل التي تميز تطوير المنتجات الصناعية:** إن عملية تطوير المنتج الصناعي تتميز بالعديد من الخصائص أو العوامل. بهذا الصدد يشير كل من ( Hill, Alexander and Cross, 2001, P 198-199)<sup>(5)</sup> إلى أربعة عوامل هي:

- إن جميع الوحدات العاملة تتداخل وتشترك في مختلف النقاط وأغلبها تدخل في عملية التطوير بأكملها. إن هذه العوامل يجب أن تتحرك بتناسق وتكامل، كما يجب التغلب على كافة المشاكل التي تتعرض لها عملية تطوير المنتج الصناعي، وكذلك تحجيم مقاومتها الطبيعية للأفعال أو الإجراءات المساعدة لعملية التطوير.

- هناك العديد من النشاطات المختلفة يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار كمشاكل التوقيت، انتظامية المعطيات التي تستخدم في إنهاء برامج التطوير، البحث التقني، الفترة بين الفكرة الأساسية والتسويق التجاري للمنتج...، جميعها عوامل مهمة ومطلوبة لاتجار الفعاليات اللاحقة لعملية التطوير.

• هناك العديد من النقاط التي يجب البحث عنها من أجل أن يكون مشروع تطوير المنتج الصناعي مكتمل من جميع جوانبه، وهذه النقاط هي:

- المتابعة الأولية والمستمرة لخصائص المنتجات الجديدة.
- الوقت اللازم لاستخدام التقنيات والمعدات على البحث والتطوير.
- تحمل مسؤولية أنواع المنتجات الصناعية والسوق، أو استخدام الاختيارات الأولية للمنتج الصناعي.
- قرار تطوير المنتج يعتمد بشكل كامل على المصنع أو السوق، وهذا يعني أن تتم عملية التطوير وفقاً لجداول زمنية للإنتاج وكذلك لمتطلبات السوق الصناعية.

إن عملية النظر لمشروع تطوير المنتج الصناعي بجانبه التقني والاقتصادي لكل نقطة من النقاط أعلاه يتزايد في تفاصيله من خلال الطاقات الكبيرة لموارد المنظمة الصناعية.

• المنتجات الجديدة التي تشابه بشكل كبير للخط الحالي للإنتاج والخصائص البيعية لن تحتاج لعملية تطوير واسعة، بل ينظر على الخصائص أو المزايا المضافة للمنتج الحالي من أجل تطويره بشكل أكثر ملائمة لمتطلبات السوق الصناعية أو الأعمال.

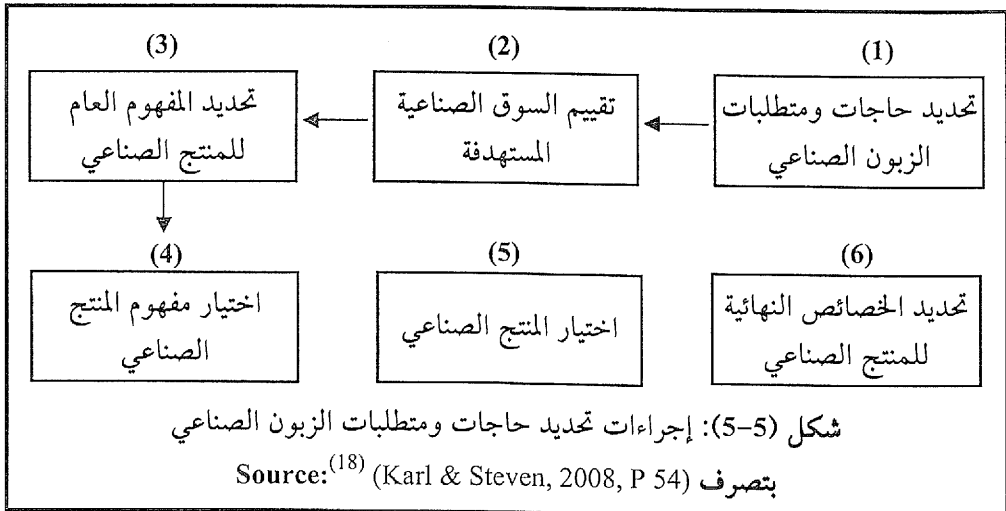
2. قنوات تطوير المنتجات الصناعية الجديدة: إن عملية تصميم وتطوير المنتجات الصناعية الجديدة تتم من خلال مجموعة من العمليات يطلق عليها قنوات تطوير المنتجات الجديدة:

• تحديد حاجات ومتطلبات المستخدم الصناعي (الزبون): هناك العديد من الإجراءات لتحديد حاجات ومتطلبات المستخدم الصناعي، إن هذه الإجراءات تمثل جزءاً أساسياً متكاملاً في عمليات تطوير المنتجات الجديدة، من خلال هذه الإجراءات يتم تحديد خصائص ومزايا المنتجات الصناعية التي يتم تصميمها وشم إدخالها لسوق الأعمال. وبهذا الصدد يشير كل من (Karl & Steven, 2008, P 54)<sup>(18)</sup> إلى أن تحديد حاجات الزبون (مستخدم صناعي أو مستهلك)

هي المنطلق الأول باتجاه تطوير المنتجات، وإن أي منظمة لابد أن تراعي ما يلي:

- التأكد من أن المنتج الصناعي يركز على حاجات متطلبات الزبون في السوق الصناعية.
- عرض الأسس والقواعد الأساسية التي تبرر تحديد خصائص المنتج الصناعي.
- بناء قاعدة من المعلومات حول الحاجات والمتطلبات التي تؤثر على عمليات تخطيط وتطوير المنتج الصناعي.
- التأكد من عدم إهمال أو نسيان أي محدد لحاجات متطلبات الزبون الصناعي.
- تطوير قاعدة معلومات من وسائل الاتصال الشخصي مع الزبائن الصناعيين للاستناد عليها في عملية تطوير المنتج الصناعي.
- إن عدم اخذ هذه النقاط بعنى والاعتماد عليه في تطوير المنتجات الصناعية سوف لن تستطيع المنظمة الصناعية العمل بشكل صحيح للإعداد والتنفيذ لبرامج تطوير المنتجات الصناعية.

إن إجراءات تحديد الزبون الصناعي يمكن أن يعكسها الشكل (5-5) التالي:



## سابعاً: مراحل تطوير المنتجات الصناعية

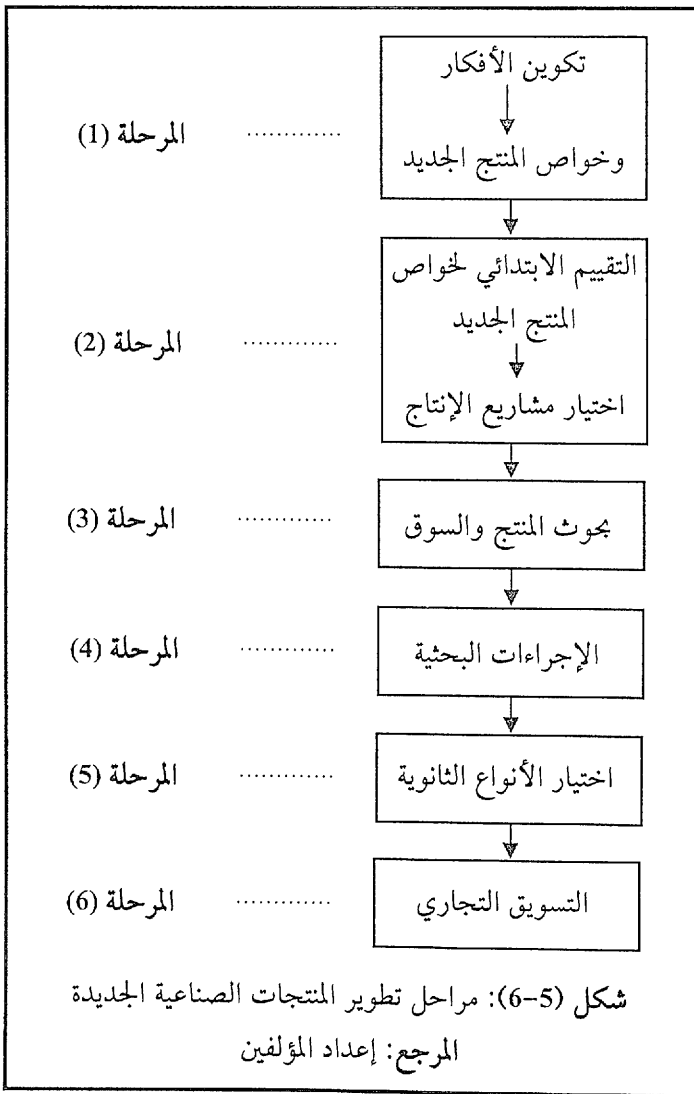
### Industrial Products Development Stages

لا تختلف مراحل تطوير المنتجات الصناعية عن المنتجات الأخرى، إلا أن طبيعة المنتجات الصناعية والطلب عليها تجعل من هذه المراحل تأخذ خصوصية معينة.

#### أ. فعاليات أو مراحل تطوير المنتجات الصناعية

إن فعاليات ومراحل تطوير المنتجات الصناعية الجديدة تمر بعدة فعاليات أو مراحل لحين دخول المنتج للسوق. بهذا الصدد حدد كل من ( Hill and others, 2001, P 199)<sup>(5)</sup> إلى عدة مراحل أو فعاليات لعملية التطوير والتي تتضمن على الأقل:

1. تكوين الأفكار وخواص المنتج الجديد.
2. التقييم الابتدائي لخواص المنتجات الجديدة واختيار مشاريع الإنتاج.
3. بحوث المنتج والسوق.
4. الإجراءات البحثية.
5. اختيار الأنواع الثانوية من المنتج في الإنتاج والتسويق.
6. التسويق التجاري.



من الضروري تحديد خواص المنتج الجديد الذي يجب أن يتطابق مع حاجات السوق الصناعي. لذلك فإن عملية تكوين الأفكار عن خواص المنتج من المسائل المهمة والأساسية من أجل التصميم الجيد للوصول إلى أفضلية خيارات التصميم. إن المصممين الصناعيين يلعبون دوراً أساسياً في إنتاج المنتجات الصناعية الناجحة، لذلك فإن عند تصميم المنتج الجديد لا بد أن يكون هناك تزاوج بين هندسة التصميم واحتياجات السوق الصناعية. إن التصميم الصناعي المربح يستند على الدليل المبني

على جمع الأفكار والاستماع إليها سواء من مصادرها الداخلية أو الخارجية للوصول إلى التصميم الملمح لحاجات السوق الصناعية ومتطلبات العملية الإنتاجية لمنظمات الأعمال الصناعية، في هذا الاتجاه يشير كل من (Leender & Gemser, 2001, P 28-) (38)<sup>(19)</sup> إلى أن هناك منتجات مصممة بشكل جيد ولكنها لم تنجح في الأسواق، بينما هناك منتجات أخرى صممت بشكل سيء إلا أنها بيعت بشكل جيد جداً في الأسواق. لذلك فإن المصمم الصناعي الجيد هو الذي يترجم التصميم إلى ربحية للمنظمة، وكذلك يربط بين أداء المنظمة والتصميم الصناعي، إن هذا الربط الإيجابي بين الأداء والتصميم الصناعي يخضع للعديد من العوامل:

1. طبيعة الصناعة.
  2. إستراتيجية التصميم الصناعي.
  3. التطورات التكنولوجية.
  4. الكلفة والربحية.
  5. الفجوة التقنية.
  6. إدارة إبداع المنتج الصناعي.
  7. الريادية في التصميم الصناعي.
  8. التصميم الصناعي المنافس.
- إن نجاح التصميم الصناعي للمنتجات الجديدة يتطلب من المنظمة إدارة مبدعة لإدارة الإنتاج للمنتج الصناعي، وكذلك الأنشطة التسويقية المناسبة التي تدعم عملية تصميم وتطوير المنتج الصناعي وعدم إفشال تلك العملية.
- إن أهم مصادر تكوين خصائص المنتج الصناعي الجديد يشمل (Hill and others, 2001, P 199-215)<sup>(5)</sup>.

#### 1. المصادر داخلية: وتشمل:

- أقسام البحث والتطوير.
- طاقم الخدمة التقنية.
- رجال البيع في المنظمة.

• الأشخاص التنفيذيون.

• سجلات مبيعات الشركة.

• أقسام المنظمة الأساسية.

2. المصادر الخارجية: وتشمل:

• المشترون الصناعيون.

• المنافسون.

• اتجاهات الطلب في السوق الصناعية.

• اتجاهات الطلب في السوق الاستهلاكية.

ب. نموذج إجراءات تطوير المنتجات الصناعية الجديدة

إن نموذج إجراءات تطوير المنتجات الصناعية الجديدة يتضمن العديد من

المراحل هي:

1. وضع إستراتيجية تطوير الأعمال.

2. وضع إستراتيجية تطوير المنتجات الصناعية.

3. تكوين الفكرة لخصائص المنتج الصناعي.

4. تحديد مفهوم تصميم، تطوير وتقييم.

5. تحليل محفظة الأعمال.

6. تطوير المنتج الجديد والاختبار.

7. اختيار السوق.

8. التسويق التجاري (التقديم للسوق).

9. تقييم مكانه تقديم المنتج.

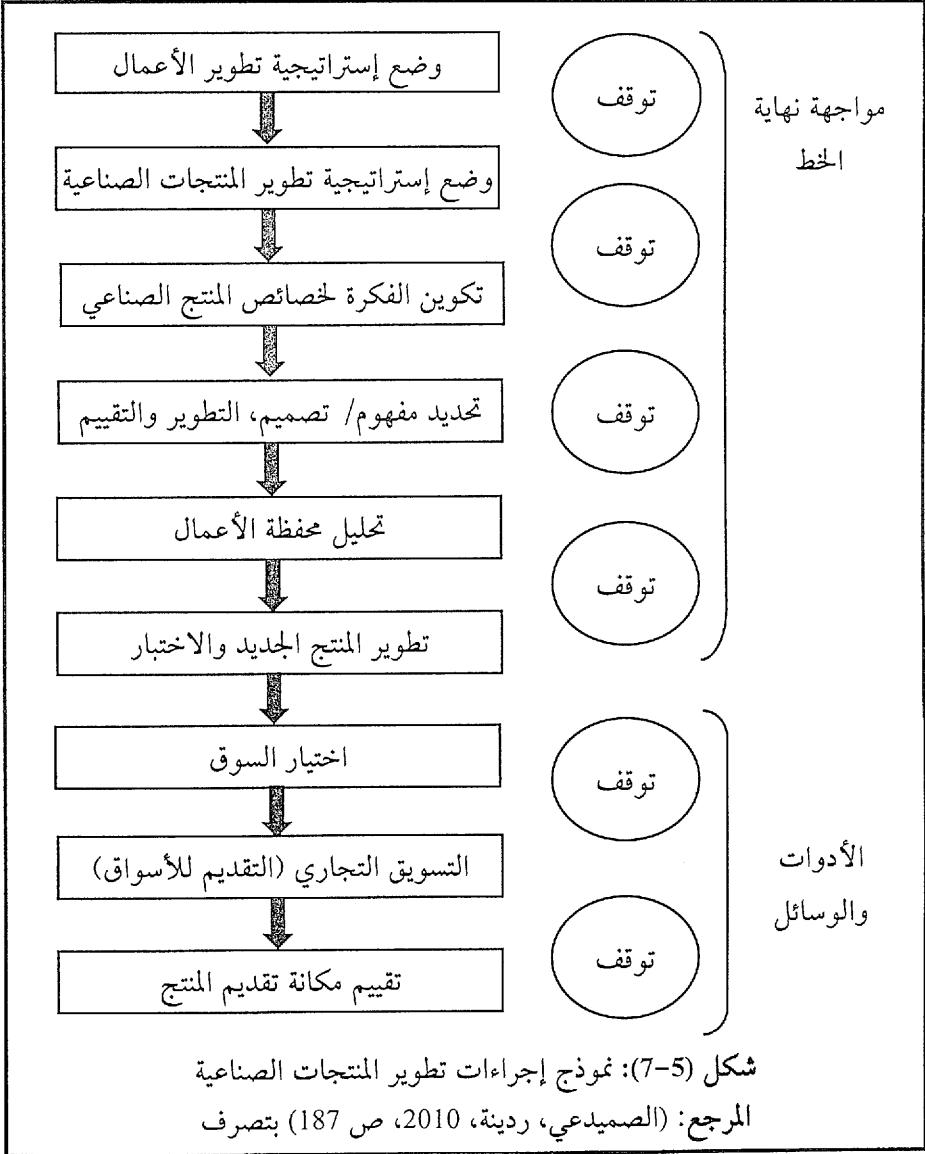
إن إعداد مثل هذا النموذج وتنفيذه يحتاج إلى:

1. ميزانية مالية.

2. كادر بشري.

3. الأدوات والوسائل.

ويمكن عرض هذا النموذج في المخطط التالي:



ج. أبعاد تصميم وتطوير المنتجات الصناعية الجديدة

إن مفتاح تصميم المنتجات الصناعية الجديدة هو وضع خطة شاملة لأسس التصميم والتطوير، وهذا لا يتم إلا من خلال دراسة الظروف الداخلية (نقاط القوة



والضعف)، الظروف الخارجية (الفرص والتهديدات)، وكذلك تحديد الوسائل والتقنيات التي تساعد وتدعم عملية التصميم والتطوير ووصولاً إلى تقديم منتج جديد. إن عملية تصميم وتطوير المنتج الصناعي الجديد والطرق المستخدمة في ذلك يجب أن تتضمن العديد من الأبعاد (Morelli, 2006, P 17-16)<sup>(16)</sup>.

1. تخطيط وإدارة العاملين والعمليات.
  2. تخطيط وإدارة الاتصالات.
  3. تخطيط وإدارة المكونات المادية التي تستخدم في عملية التصميم، التطوير، التقديم.
  4. تخطيط وتنظيم الأجهزة المعنية بهذه العملية.
  5. تخطيط البناء التحتي (طاقات الإنتاج، مستلزمات التسويق) في المنظمة الصناعية.
- إن فهم هذه الأبعاد يساعد على وضع عملية التصميم والتطوير للمنتجات الصناعية في إطارها الصحيح والذي يخدم المنظمة الصناعية وأهدافها، لذلك تحاول المنظمات الصناعية الاستمرار في تحسين العمليات التطويرية كي تستطيع مواكبة الطلب والتغيرات التي تحدث فيه.

إن تصميم وتطوير المنتجات الصناعية لا بد أن يتم من خلال ما يلي:

1. تحديد التميز في كل الأنشطة الرئيسية التي ساهمت في خلق وتقديم المنتج الصناعي.
2. معرفة مدى الترابط بين هذه الأنشطة الداخلة في عملية تقديم المنتج الصناعي.
3. تجميع الأنشطة التي تحدد الأسس التي تكون الصورة الواضحة لما يراد تنفيذه.
4. تحديد دور الأنشطة المختلفة في عملية تطوير المنتج الصناعي وتقديمه للسوق، ويجب أن يكون هذا التحديد مفصلاً ويحقق أعلى مستوى أداء، عندما يتم تجميع الأنشطة مع بعضها لتكون سلسلة متكاملة من الأنشطة المطلوبة الأمر الذي ينعكس على مستوى جودة المنتجات الصناعية المقدمة.

#### د. أنواع وإستراتيجيات المنتجات الصناعية الجديدة

#### Types and Strategies of Industrial New – Products

هناك أنواع متعددة من المنتجات الصناعية الجديدة التي تقدم للسوق، وكذلك العديد من الإستراتيجيات للتعامل مع هذه المنتجات.

#### 1. أنواع المنتجات الصناعية الجديدة

في الواقع فإن هناك عدة أشكال لمفهوم المنتجات الصناعية الجديدة، حيث إن إجراءات تصميم وتطوير المنتجات الجديدة تعزز عدة أشكال من المنتجات تحت مسمى (المنتجات الجديدة)، وتجدر الإشارة إلى أنه ليست جميع المنتجات الجديدة هي جديدة بنفس الدرجة. الأمر الذي يؤدي لوجود أنواع متعددة من المنتجات الجديدة ويمكن حصرها بما يلي:

- إضافة منتجات جديدة كلياً: وهي منتجات جديدة بالنسبة للمنظمة الصناعية أو السوق الذي تعمل فيه، أي أنها منتجات تطرح للأسواق الحالية أو للأسواق الجديدة لأول مرة، حيث لم يسبق لا للمنظمة الصناعية ولا للأسواق التعامل بها، بذلك فهي جديدة بكل معنى الكلمة.
- إضافة خطوط منتجات لم يسبق للمنظمة الصناعية التعامل معها: إن هذه المنتجات الصناعية ليست جديدة في السوق ولكنها جديدة بالنسبة للمنظمة الصناعية وتحاول إضافتها لخطوط إنتاجها وذلك لاستثمار الفرص التسويقية المتوفرة ومتطلبات سوق العمل.
- توسيع خطوط المنتجات القائمة: هنا تقوم المنظمة بتعديل خطوط إنتاجها الحالية عن طريق توسيع الخط الإنتاجي لتعديلات إضافة خصائص ومزايا ومنافع للمنتجات القائمة، أو إجراء تعديلات على الطريقة التي تقدم بها المنظمة الصناعية المختلفة للزبائن الصناعيين. لذلك فإن المنظمة غير مضطرة لإحداث تغييرات كبيرة وجوهرية على منتجاتها القائمة.
- إجراء تعديلات بالخصائص الضمنية للمنتجات: أي إعادة تصميم المنتجات الحالية من حيث خصائصها وعناصرها والمنافع التي سوف يحصل عليها المستخدم

الصناعي، وجعله يدرك أن المنتج المقدم يعتبر منتج جديد وأن التعديل والتحسين واضح عليه من أسلوب تقديمه والمستلزمات الداعمة له.

• إعادة مكانة المنتج في السوق: وفقاً لهذا الأسلوب تقوم المنظمة الصناعية بعملية إعادة تحديد مكانة منتجاتها الصناعية في قطاعات سوقية معينة نظراً لاكتشاف استخدامات جديدة لمنتجاتها، أو تغيير متطلبات المستخدم الصناعي في السوق حول مواصفات المنتجات المطلوبة، أو وجود تطور تكنولوجي على المنتج الصناعي أدى إلى إعادة تحديد مكانته في السوق.

## 2. إستراتيجيات تطوير المنتجات الصناعية الجديدة

### Industrial New – Products Strategy Development

تقوم عملية تطوير المنتجات الجديدة أساساً على دراسة تحليلية واقعية لسوق الصناعي ومعرفة التغيرات ذات العلاقة بها. في الواقع هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمة الصناعية أن تتبناها لتطوير منتجاتها.

• إستراتيجية تنمية وتطوير السوق Market Development Strategy: تركز هذه الإستراتيجية على قيام المنظمة الصناعية بتطوير برنامج لمنتجاتها يمكن من خلاله إشباع حاجات ورغبات قطاعات جديدة من المستخدمين الصناعيين من خلال:

- قيام المنظمة الصناعية بتوسيع وتدعيم شبكة توزيعية لمنتجاتها، لتصل إلى مناطق جغرافية جديدة لم يسبق التعامل معها.
- قيام المنظمة الصناعية بزيادة جاذبية منتجاتها لفئات جديدة من المستخدمين الصناعيين من خلال تطوير مواصفات جديدة في المنتج المقدم وتكثيف الحملات الترويجية بهدف تعريف الزبائن الصناعيين الجدد في السوق بتلك المواصفات.
- البحث عن فئات جديدة من الزبائن الصناعيين فضلاً عن الزبائن الحاليين.

• إستراتيجية اختراق السوق Market Penetration Strategy: وتقوم المنظمة الصناعية وفقاً لهذه الإستراتيجية بزيادة حجم تعاملها من منتجاتها الحالية في السوق الصناعية الحالية.

هذه الإستراتيجية تتطلب من المنظمة الصناعية زيادة جهودها التسويقية المختلفة بهدف:

- تشجيع الزبائن الحاليين للمنظمة الصناعية على زيادة معدلات استخدامهم لخدمات المنظمة الحالية.

- محاولة جذب واستقطاب الزبائن الصناعيين للمنظمات المنافسة لشراء منتجاتها.

- محاولة جذب فئات جديدة من الزبائن المرتقبين يتصفون بنفس صفات الزبائن الحاليين للمنظمة الصناعية.

• إستراتيجية تطوير المنتجات الجديدة وتحسين المنتجات الحالية: تقوم هذه الإستراتيجية على قيام المنظمة الصناعية بتطوير منتجات صناعية جديدة أو تعديل المنتجات الحالية لتلاءم حاجات ومتطلبات الزبائن الصناعيين كما أنه يقوم باكتشاف استخدامات جديدة للمنتج الحالي.

• إستراتيجية التنويع Synergistic Diversification: تبنى هذه الإستراتيجية على قيام المنظمة الصناعية بتطوير منتجات جديدة في أسواق جديدة وعادة ما تكون هذه المنتجات خارجة عن نطاق المنتجات المألوفة كما أنها تتناول توسيع خطوط المنتجات الموجودة.

والشكل التالي يوضح مصفوفة إستراتيجيات تطوير المنتجات الصناعية الجديدة:

العروض		الأسواق الصناعية
		زبائن جدد
		زبائن حاليون
منتجات حالية	إستراتيجية تطوير المنتجات الصناعية الجديدة	إستراتيجية اختراق الأسواق
منتجات جديدة	إستراتيجية تنمية السوق وتوسيعه	إستراتيجية التنوع (تنوع المنتجات الصناعية الجديدة)

شكل (5-8): مصفوفة إستراتيجية المنتجات الجديدة  
المرجع: (الصميدعي، ردينة، 2010، ص 190)<sup>(6)</sup>

### 3. خطوات إدخال منتجات جديدة New – Product Introduction Stages

إن اهتمام المنظمات الصناعية بالجانب التسويقي يمكن أن يوفر وسيلة فعالة لإيجاد أفكاراً يمكن ترجمتها إلى منتجات جديدة تحظى بالقبول والنجاح، وتتم عملية تطوير وإدخال المنتج الصناعي على خطوتين هما (Caira, 1993, P 87) <sup>(20)</sup>.

- الخطوة الأولى: إدخال المنتج الصناعي الجديد. وتتضمن هذه المرحلة ما يأتي:
  - تحديد القطاعات السوقية المستهدفة ومدى احتياجاتها، أي تحديد السوق واحتياجاته.
  - تصميم المنتج الصناعي وتسعيه وفقاً لمتطلبات سوق الأعمال.
  - تقييم إمكانيات إنتاجه داخل المنظمة الصناعية.
  - إعداد التنبؤات الخاصة بمستوى المبيعات وحجم الأرباح.
- الخطوة الثانية: إعداد خطة المنتج (Product Plan) وتحدد خطة المنتج بمراحل متعددة أهمها ما يأتي:
  - تحديد اسم المنتج الصناعي.
  - الاتصالات: ويقصد بها كيفية الترويج لهذا المنتج الصناعي داخل وخارج المنظمة الصناعية بواسطة وسائل الإعلام المرئية والمسموعة المختلفة.

- إعداد التنبؤات التفصيلية الخاصة بحجم المبيعات على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى الفروع والمكاتب التابعة لها.
- تحديد الجهة المسؤولة عن قياس الأداء على صعيد المبيعات وكيفية القياس.
- تحديد حجم وطبيعة المنافسة التي تواجهها المنظمة الصناعية في سوق الأعمال.
- التأكد من أن المنتجات الجديدة المطروحة تتوافق مع متطلبات سوق الأعمال ومدى قدرتها على المنافسة وهل كان ترويجها مناسباً ومستوى ربحيتها معقولاً.

### مراجع الفصل الخامس

1. Stanton, W – (1991), Fundamentals of Marketing 12<sup>th</sup> edn, Mc Graw Hill NY.
2. Kotler P, Armstrong, G, (2004), Principles of Marketing, 9<sup>th</sup> edn, Prentice, Hall.
3. الصميدعي، محمود، (2007)، إستراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع.
4. كوتلر فيليب، ارمسترونج جري، (2007)، أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.
5. Hill, RM, Alexender, Ralph.S and Gross James. S, (2001), Industrial Marketing, A.I.T.B.S.
6. الصميدعي، محمود، ردينة عثمان، (2010)، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
7. الطائي حميد، الصميدعي محمود، العلاق بشير، القرم إيهاب، (2010)، التسويق الحديث، مدخل شامل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
8. Kotler, P, (1997), Marketing Management Analysis, Planning plantation and Control Prentice – Hall, in, 9<sup>th</sup>, New Jersey.
9. الصميدعي، محمود، (2010): إستراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
10. الصميدعي، محمود، (2008): إدارة التوزيع، مدخل متكامل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
11. الصميدعي، محمود، ردينة عثمان، (2005)، التسويق المصرفي، مدخل إستراتيجي كمي وتحليلي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
12. Kotler, P & Kevin Lane Keller, (2006), Marketing Management, 12<sup>th</sup> edn, Prentice – Hall.
13. Kotler, P, (2004), Marketing Management, Analysis, Planning Implementation and Control, Prentice – Hall, N-J.

14. الطائي، حميد، الصميدعي، محمود، العلاق، بشير، القرم إيهاب، (2006)،  
الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
15. Zeithaml, L & Bitner, M.J, (2000), Services Marketing Integrating Customer Focus Across the Firm International Edition 2<sup>nd</sup> edition, Irwi, Mc Graw – Hill Boston, USA.
16. Morelli, N, (2006), Developing New Product, Methodology and Operational Tools, Journal of Cleaner Production – N 14.
17. Kumar, V, (2004), Use Insights Tool, A Sharable for user research, Chicago, Design Institute, 11 T.
18. Karl, T Ulrich & Steven – D.E, (2008), Product Design and Development, 4<sup>th</sup> edition, Mc Graw – Hill Companies, New York.
19. Leenders, M & Gemser, G, (2001), New Integrating Industrial Design in the Product Development Process Impacts on Company Performance, Journal of Product Innovation Management, 18 (1).
20. Caira, R, (1993), Assessing and Developing Bank Product, Bank Marketing U.S.A.



## تسعير المنتجات الصناعية Industrial Products Pricing

المقدمة

أولاً: مفهوم السعر وأبعاده

ثانياً: العوامل المؤثرة على تسعير المنتجات الصناعية

ثالثاً: أسس ومراحل عملية تحديد أسعار المنتجات الصناعية

رابعاً: إستراتيجية تسعير المنتجات الصناعية

خامساً: طرق تسعير المنتجات الصناعية

مراجع الفصل السادس



## الفصل السادس

### تسعير المنتجات الصناعية

### Industrial Products Pricing

#### المقدمة Introduction

تعتبر قرارات التسعير لمختلف المنتجات من القرارات المهمة والحساسة لما لها من تأثير على قدرة المنظمة في تحقيق إستراتيجيتها وأهدافها، وكذلك على مجمل أنشطة المنظمة وذلك بسبب كون السعر يمثل الإيراد الذي تحصل عليه المنظمة من جراء أنشطتها المختلفة. لذلك فإن قرارات تحديد الأسعار تعتبر من القرارات والإستراتيجيات الطويلة الأمد والتي تحتاج للتخطيط كأداة أساسية لتحديدها.

إن السعر يعتبر عامل حاسم في اتخاذ قرارات الشراء لمختلف المنتجات منها المنتجات الصناعية، حيث يعتبر أحد الأركان الأساسية في المجال الصناعي بسبب ارتفاع أسعار بعض المنتجات الصناعية وكذلك حجم وكمية الشراء مما يجعل السعر عاملاً مهماً في تحديد مستوى التكاليف للمنظمة الصناعية، حيث أن السعر يستخدم للتعبير عن كلفة المنتج الصناعي المباشرة وغير المباشرة.

يعتبر السعر أحد عناصر المزيج التسويقي الصناعي الأكثر مرونة وذات تأثير على كمية المبيعات، الإيرادات وربحية المنظمة وكذلك استمرارها وبقائها في سوق الأعمال، الصمود أمام المنافسة ودخول الأسواق الجديدة وغيرها، لذلك فإن تسعير المنتجات الصناعية لا يمكن اعتباره من العمليات السهلة وغير المعقدة على العكس فإن هذه العملية تتسم بالتعقيد الشديد بسبب تداخل العوامل المؤثرة على الأسعار في السوق الصناعية.

في هذا الفصل سيتم مناقشة النقاط التالية:

1. مفهوم السعر وأبعاده.

2. العوامل المؤثرة على تسعير المنتجات الصناعية.
3. أسس ومراحل عملية تحديد أسعار المنتجات الصناعية .
4. استراتيجيات تسعير المنتجات الصناعية.
5. طرق تسعير المنتجات الصناعية.

### أولاً: مفهوم السعر وأبعاده Price Concept and Dimensions

إن مفهوم السعر لا يختلف بمضمونه الجوهرى في مختلف القطاعات الاقتصادية حيث أن الأساس واحد سواء أردنا أن نحدد السعر في قطاع الصناعة (المنتجات الاستهلاكية أو الصناعية) أو في قطاع الخدمات لتسعير الخدمة، ولكن الاختلاف في تسعير المنتجات الصناعية يكمن:

1. طبيعة العوامل المؤثرة على السوق الصناعية وكذلك السوق الاستهلاكية.
2. طبيعة الطلب على المنتجات الصناعية وارتباطه بالطلب على المنتجات في سوق المستهلك الأخير.
3. طبيعة عملية الشراء للمنتجات الصناعية وسلوك المشتري الصناعي.
4. الأهداف القصيرة والبعيدة المدى للمنظمات الصناعية.
5. حجم وكمية المشتريات للمنتجات الصناعية.
6. طبيعة المنتجات الصناعية.

إن هذه النقاط تضيف تعقيداً إضافياً لعملية تسعير المنتجات الصناعية، ومع ذلك فإن السعر يعتبر الدليل الذي يستند إليه المشتري (الصناعي، المستهلك) في تقييم المنتجات (سلع وخدمات)، وبنفس الوقت فإنه أحد الأسس التي يعتمد عليها المشتري عند اتخاذ قرار الشراء (Bernstein & Macias, 2003, P 127)<sup>(1)</sup>. إن عملية التسعير وبالتالي السعر يعتبر العنصر الأكثر مروناً ضمن المزيج التسويقي للمنظمة، أي بالإمكان رفعه أو خفضه وفقاً لرؤية المنظمة وطبيعة الطلب على المنتجات. لذلك فإن إدارة المنظمة لا بد لها أن تتوقع وبشكل صحيح ما هي ردود فعل المشتري تجاه الإستراتيجية التسعيرية الموضوعية من قبل المنظمة، لأن أي خطأ في صياغة

الإستراتيجية السعرية وسياستها قد يكون ذو انعكاس كبير على المنظمة وأهدافها المختلفة.

يمكن النظر للسعر من خلال عدة زوايا أو (منظور) كما مبين أدناه:

1. بالنسبة للإدارة فإن السعر يمثل النشاط الأساسي للإيرادات التي تدخل للمنظمة، والتي يمثل مصدر الإنفاق والربح (Morgan, 2006, P 18) <sup>(2)</sup>.
2. بالنسبة لرجال التسويق فإنه يمثل القيمة النقدية التي يدفعها المشتري الصناعي وغيره من أجل الحصول على مجموعة من المنافع التي تخدم العملية الإنتاجية.
3. بالنسبة للمشتري فإنه يعبر عن مجموع المنافع التي يتوقع الحصول عليها من جراء الحصول على المنتج واستخدامه في العملية الإنتاجية، لذلك فإن السعر يرتبط بالمنافع التي يستفيد منها من أجل إعادة الإنتاج، وإن هذه المنافع تعبر عن قيمة المنتج مقارنة مع المنتجات المنافسة داخل السوق الصناعية.

#### أ. تعريف السعر Definition of Price

إن تأثير السعر على مجمل أنشطة المنظمات الأمر الذي يعطيه أهمية خاصة في تقديم تعريف محدد وواضح له بالشكل الذي يغطي الجوانب المتعددة التي يتضمنها جوهر مفهوم السعر. إن الأهمية التي يحتلها السعر ضمن أنشطة أي منظمة (صناعية، تجارية، وخدمية) يجعل من مناقشة هذا الموضوع أمر ضروري. بهذا الصدد يشير كل من إلى (Lovelock & Witz, 2006, P 151) <sup>(3)</sup> إن إدارة الدخل أو الإيرادات للمنظمة تكون من خلال إستراتيجية التسعير الناجحة والفعالة والتي تدعم أهدافها الربحية، وفي نفس الوقت تدرك المنظمة جيداً بأن التكاليف تشكل العنصر الأساسي في تحديد مستويات الأسعار، والقيمة التي تحدد من قبل المشتري وكذلك أسعار المنتجات المنافسة. إن القيمة من وجهة نظر المشتري تتغير بشكل كبير وعلى نحو واسع ما بين قطاع وقطاع وما بين مكونات القطاع السوقي الواحد ومن وقت لآخر. إضافة لما تقدم فإن المنظمات الصناعية تواجه انعكاس تذبذب الطلب على منتجات المستهلك الأخير الذي بدوره يؤثر على كمية الطلب على المنتجات الصناعية بسبب خواص الطلب المشتق على هذه المنتجات الأخيرة، وكذلك مسألة أسعار الصرف خاصة

للمجهزين الصناعيين التي هي أيضاً ليست ثابتة بل تتغير بين حين وآخر، وهذا بدوره له تأثير على مستوى التكاليف للمنتجات الصناعية ووصولاً إلى مصانع المنتج الصناعي.

نظراً لكون السعر يمثل العنصر المؤثر في اتخاذ قرار الشراء، فإن الكثير من المختصين في العلوم الاقتصادية والإدارية حاولوا أن يقدموا تعريف للسعر كلاً حسب وجهة نظره والمدرسة التي ينتمي إليها، الأمر الذي أنتج العديد من التعريفات ويمكن استعراض قسم منها: (الصميدعي، ردينة، 2010، ص 197)<sup>(4)</sup>.

1. يشير (Shari, 2009, P 5)<sup>(5)</sup> إلى أن السعر من وجهة النظر الاقتصادية يمثل التعبير النقدي لقيمة المنتج، وكلما كانت قيمة المنتج عالية فإنها تشير لارتفاع سعره.

2. أما (Christ, 2009, P 1 – 11)<sup>(6)</sup> فإنه يعرف السعر من وجهة نظر الزبون، فالسعر يمثل كمية النقود التي تدفع مقابل الحصول على منافع من خلال الحصول على منتج جيد. إن كل من البائع والمشتري يقيم السعر بطريقة مختلفة، فبالنسبة للبائع فإن السعر يمثل الإيراد الذي يحصل عليه والذي على ضوئه يتم تحديد مستوى الربحية له. أما بالنسبة للمشتري، وكذلك للمشتري الصناعي، فإنه يمثل مجموع النقود التي يدفعها بهدف الحصول على مجموعة من المنافع سواء للاستخدامات الخاصة أو للاستخدام الصناعي.

3. أما (الصميدعي، 2010، ص 214)<sup>(7)</sup> فإنه يشير إلى أن تحديد السعر لا بد أن يستند على المقارنة بين:

- المنفعة: التي تمثل خصائص المنتج التي تجعله قادراً على إشباع الحاجات وتلبية متطلبات العملية الإنتاجية بالنسبة للمشتري الصناعي.
- القيمة: وهذه تقدر استناداً إلى المقارنة بين خصائص المنتج وخصائص المنتجات المنافسة المشابهة أو البديلة والتي يمكن أن تحل محل المنتج، ويحصل من خلالها الزبون على المنافع المطلوبة. إن مفهوم القيمة يعتبر من المفاهيم المرنة وغير ثابتة (متغيرة) وتختلف من وقت لآخر حتى لدى نفس الزبائن،

وقد تكون القيمة غير ملموسة كالشعور بالفخر والارتياح، الاحترام وغيرها من خلال امتلاك منتج معين (سلعة أو خدمة). كما تقدم يعرف (الصميدعي) السعر بأنه انعكاس أو تجسيد لقيمة الشيء بالنسبة للمشتري خلال فترة زمنية معينة.

4. في حين يعرف كل من (الصميدعي، ردينة، 2006، ص 104)<sup>(8)</sup> السعر على أنه يمثل مجموع كل القيم التي يستند عليها الزبون من خلال مقارنة فوائد الامتلاك، منافع الاستفادة والاستخدام من المنتج.

5. بينما يعرف كل من (كوتلر، ارمسترونج، 2007، ص 585)<sup>(9)</sup> السعر على أنه المبلغ الذي يطلب مقابل الحصول على المنتج أو الخدمة أو يمثل مجموعة القيم والتي يتناولها الزبائن مقابل منافع حصولهم على المنتج أو الخدمة أو استخدامها والاستفادة منها.

إن تعريف سعر المنتج الصناعي لا يختلف عن ما جاء من تعريفات أعلاه، فإنه يشير إلى قيمة ما يدفعه المشتري الصناعي للحصول على المنتجات الصناعية اللازمة والتي تلي احتياجات ومتطلبات العملية الإنتاجية، أي تلك المنتجات اللازمة لإتمام العملية الصناعية لإنتاج المنتجات، التي تلي حاجات الأسواق المختلفة. لذلك فإن:

سعر المنتج الصناعي يمثل انعكاس أو تعبير لقيمته خلال فترة زمنية معينة، والتي تجسد منافع الاستخدام للإيفاء بمتطلبات العملية الإنتاجية

#### ب. أهداف تسعير المنتجات الصناعية Industrial Product Pricing Goals

المنظمات الصناعية كباقي المنظمات الأخرى التي تعمل في الأسواق وتسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف من عملية تسعير منتجاتها على المدى القريب أو البعيد، ولكن هناك عدة أهداف تتفق عليها أكثر المنظمات في مختلف القطاعات الاقتصادية، وهذه الأهداف هي: (الصميدعي، الجيوسي، 2009، ص 317)<sup>(10)</sup>، (ردينة، 2009، ص 153)<sup>(11)</sup>، (الصميدعي، ردينة، 2010، ص 198 - ص 200)<sup>(4)</sup>.

1. البقاء والنمو: من الأهداف الرئيسية للتسعير هو الاستمرار في الأسواق والنمو والتطور فيه من أجل البقاء في العمل ومزاولة مختلف الأنشطة. إن السعر باعتباره المصدر الأساسي للحصول على الإيرادات و ثم تحقيق الأرباح التي هي أساس الاستمرار والنمو والتطور.
- إن المنظمات الصناعية تفهم جيداً بأنها تعمل في أسواق تتسم بالمنافسة الشديدة، لذلك فإنها تسعى من خلال الاعتماد على استراتيجيات وسياسات سعرية قادرة على التأثير على الطلب لمنتجاتها الصناعية، وكذلك الحيلولة دون انخفاض هذا الطلب لما له من نتائج سلبية على المنظمة الصناعية.
2. تعظيم الأرباح: المنظمات الصناعية حالها كحال بقية منظمات الأعمال تعمل على تعظيم أرباحها من خلال رفع نسبة العائد على الاستثمار. إن تعظيم الأرباح لا يمكن أن يتم إلا من خلال إجراء مقارنة بين كمية الطلب والتكاليف المختلفة عند مستويات مختلفة من الأسعار و اختيار مستوى من الأسعار يحقق للمنظمة الصناعية هذا الهدف الإستراتيجي.
3. زيادة المبيعات والحصة السوقية: إن السعر سلاح استراتيجي تستخدمه المنظمات من أجل رفع كمية المبيعات و زيادة الحصة التسويقية، فاعتماد إستراتيجية سعرية متوازنة وقادرة على إحداث اختراق للأسواق وفي نفس الوقت مواجهة المنافسين. إن مثل هذه الإستراتيجية السعرية قادرة على زيادة المبيعات والحصة السوقية وكذلك المحافظة عليها وكسب زبائن جدد.
4. زيادة الطلب على المنتج الصناعي: إن هدف زيادة الطلب على المنتج الصناعي من الأهداف الأساسية لتحديد الأسعار والتي من خلالها تستطيع المنظمات الصناعية جذب أكبر عدد ممكن من المستخدمين و الزبائن المتمثلين في السوق المستهدفة وبناء موقع قيادي في الأسواق الصناعية.
5. تغطية التكاليف: تعتبر التكاليف من الأسس المهمة لتحديد أسعار مختلف المنتجات، وتمثل هذه التكاليف على اختلاف أنواعها الركن الأساسي لتحديد



السعر النهائي حيث سعر الوحدة يتكون من معدل تكلفة الوحدة الواحدة + الربح.

جميع المنظمات على مختلف أنواعها ومنها المنظمات الصناعية تسعى إلى جعل تكاليف المنتج تتناسب مع جودته، وفي نفس الوقت يجب أن تقوم بمراجعة ودراسة مختلف التكاليف المتعلقة بالإنتاج والتسويق، وسلوك تلك التكاليف، وكيفية توزيعها، وكذلك تحديد مدى انعكاس تلك التكاليف على مستوى الاستثمار، وأوجه هذا الاستثمار من أجل أن لا تكون تكاليف منتجاتها أعلى من المنتجات المنافسة التي تماثلها والبديلة عنها مما ينعكس ذلك على مستوى أسعارها في سوق الأعمال.

6. قيادة السعر Price Leadership: إن قيادة السعر تعني وجود منتج أو مجهز صناعي يسيطر على الأسعار وبالتالي على المنتجين الآخرين لا بد أن يتبعوا نفس السياسة السعرية لهذا القائد. وهذا المنتج يعتبر قائداً في مجال تسعير المنتجات الصناعية التي يتعامل معها وله تأثير على تحديد مستويات الأسعار والسيطرة عليها (Hill and others, 2001, P 301)<sup>(12)</sup>، لذلك فإن المنتجين التابعين يحاولون من خلال استخدام إستراتيجية تسعيرية متوازنة ومقبولة في السوق الصناعية وتقليل أثر التبعية للأسعار القائدة في السوق.

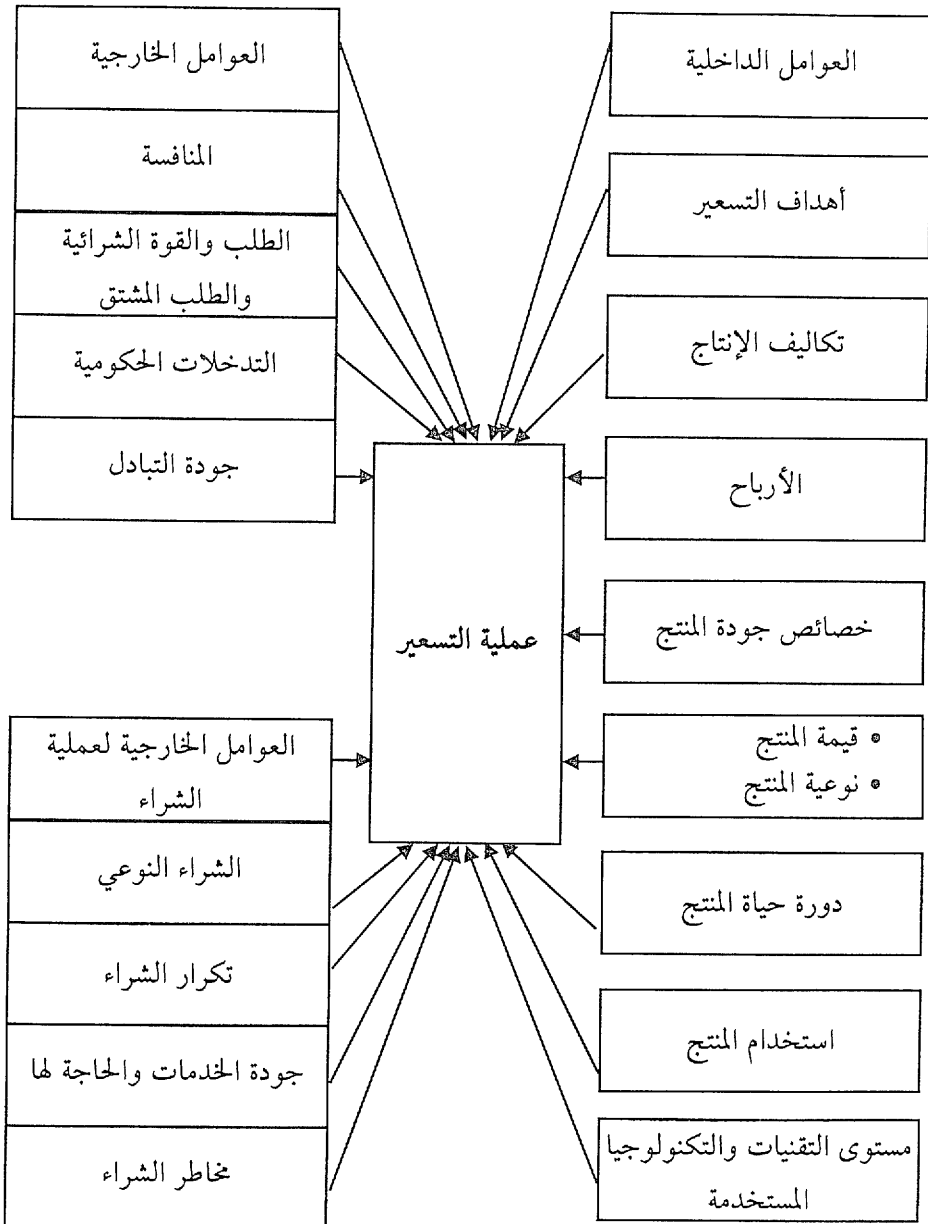
### ثانياً: العوامل المؤثرة على تسعير المنتجات الصناعية

#### The Factors Influence in Industrial Product

تعتمد الكثير من المنظمات ومنها الصناعية على التكاليف والمنافسة في تحديد أسعار منتجاتها، ولكن في الحقيقة فإن هناك عوامل أخرى (داخلية وخارجية) لها أثر كبير في تحديد الأسعار مثل طبيعة السوق، والطلب فيه، والقوة الشرائية، خصائص المشترين، وشهرة المنظمة... وغيرها، (Karen, 2008, P 4)<sup>(13)</sup>، (Bernstein & Macias, 2002, P 51)<sup>(14)</sup>. إن طبيعة المنتجات الصناعية تفرض العديد من العوامل الخاصة التي تؤثر على إستراتيجية تسعير المنتجات الصناعية، والتي قدمها (Raymond, 1991, P 258)<sup>(15)</sup> وهي:

- تكاليف الإنتاج Product Cost
  - قيمة المنتج بالنسبة للزبون Value of the Product to the Customer
  - المنافسة Competition
  - القوة الشرائية للزبائن Customer Bargaining Power
  - التدخلات الحكومية Government Intervention
  - حدود الإنصاف (جدوى التبادل) The Bounds of Fairness
  - أهداف التسعير Pricing Objectives
- في حين يشير (Ghosh, 2006, P 252 – 256)<sup>(16)</sup> إلى أن هناك عوامل أخرى تؤثر على عملية تسعير المنتجات الصناعية:
- عدد البائعين المختصين (المنافسة).
  - مستوى التقنيات والتكنولوجيا المستخدمة.
  - خصائص وجودة المنتج.
  - قيمة المنتج.
  - نوع المنتج.
  - قياسي (معياري).
  - مُصنع.
  - السلع الرأسمالية والمعدات.
  - الأرباح.
  - مخاطر الشراء واختيار البائعين.
  - الاختيار المنخفض للبائعين للأجزاء المعيارية.
  - الوسط العالي لصناعة الأجزاء.
  - الارتفاع العالي بالنسبة للسلع الرأسمالية والمعدات.
  - الشراء النوعي للمشتري - المستخدم.

- تكرار الشراء الصناعي.
- استخدام المنتج الصناعي.
- دورة حياة المنتج الصناعي.
- جودة الخدمات ومدى الحاجة إليها:
- 1. قبل الشراء.
- 2. أثناء الشراء.
- 3. بعد الشراء.



شكل (6-1): العوامل المؤثرة على تحديد أسعار المنتجات الصناعية  
المرجع: إعداد المؤلفين

## أ. العوامل الداخلية Internal Factors

هنالك العديد من العوامل التي تتعلق بالمنظمة الصناعية نفسها وتؤثر بشكل مباشر على أسعار منتجاتها، منها:

1. أهداف التسعير Pricing Goals: تعتبر الأهداف الدليل المرشد لأنشطة المنظمة الواجب تنفيذها من أجل الوصول لتحقيق هذه الأهداف. إن أهداف التسعير تحقيق النمو المخطط للمبيعات، التغلب على أسعار المنافسين بهدف زيادة الطلب على منتجات المنظمة، وقيادة الجودة، وتحقيق الإيرادات للمنظمة لضمان الاستمرار والمنافسة في السوق. إن المنظمات الصناعية تقوم برسم إستراتيجية سعرية طويلة الأجل من خلال جودة المنتج والتميز التي تدفع المشتري لشراء المنتج الصناعي وتسمح برسم سياسة سعرية مرتفعة. إذا كان هدف هذه المنظمة الوصول إلى قطاعات صناعية واسعة وتحترق هذه القطاعات خاصة إذا كانت منتجاتها الصناعية ذات طلب كبير من المنظمات الصناعية التي تنتج لسوق الاستهلاك بشكل كبير فإن هذا يتطلب منها أن تستخدم سياسة الأسعار المنخفضة.

2. تكاليف الإنتاج Products Costs: إن المنظمات الصناعية تواجه صعوبة في تحديد التكاليف، وهذا ناتج عن سلوك تلك التكاليف وأسس توزيعها على الأنشطة الإنتاجية والتسويقية. إن التكاليف المختلفة تعتبر الأساس في احتساب أسعار منتجاتها الذي يتضمن مجمل الكلف مضاف إليها هامش الربح (Lancaster and others, 2002, P 229)<sup>(17)</sup>. تمثل التكاليف كافة المدفوعات التي تدفع من أجل إنتاج وتسويق مختلف السلع والخدمات، وتنقسم التكاليف على النحو التالي:

– التكاليف الثابتة.

– التكاليف المتغيرة.

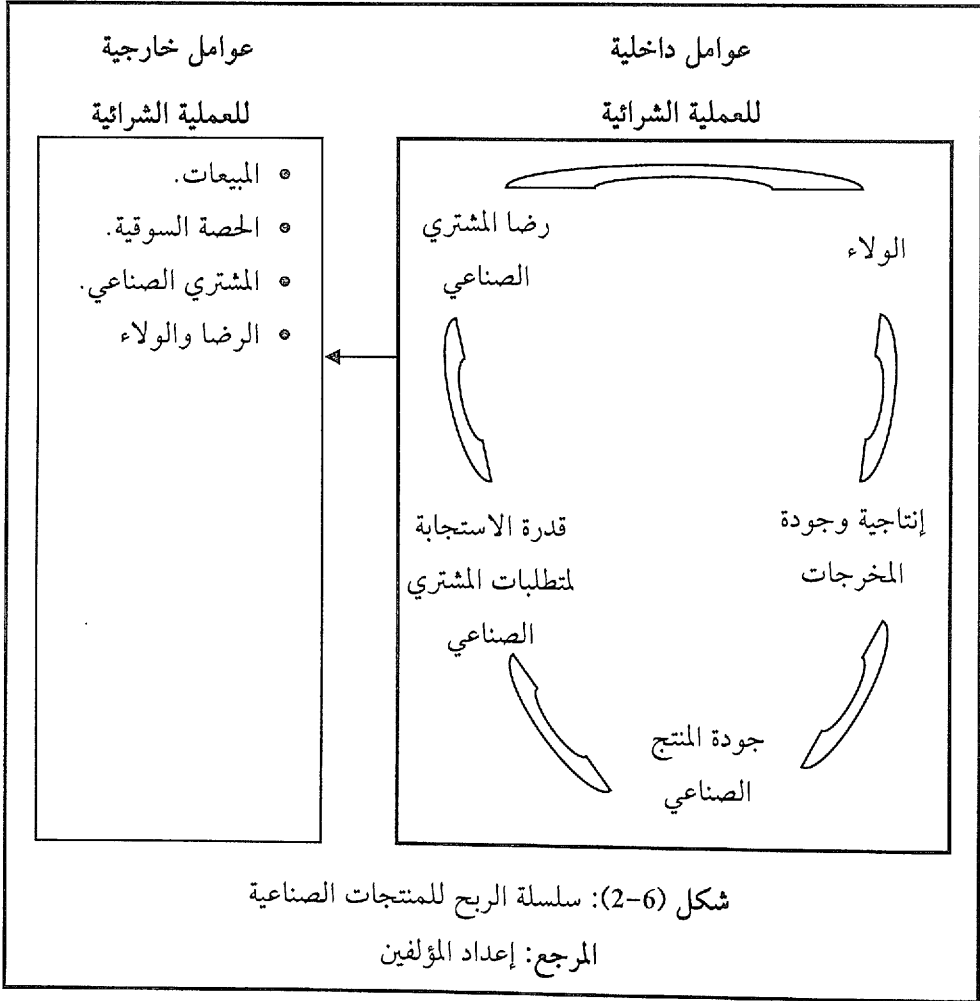
• التكاليف الثابتة Fixes Costs: وهي عبارة عن تلك التكاليف التي تتحملها المنظمة الصناعية بغض النظر عن حجم الإنتاج أو عدد الوحدات المنتجة. إن

هذه التكاليف لا تتغير مع مستوى الإنتاج، أو مستوى الأنشطة الإنتاجية المزاولة.

• **التكاليف المتغيرة Variable Costs:** إن التكاليف المتغيرة هي تلك التكاليف التي ترتبط بمستوى الإنتاج، أي هي التي تتغير وفقاً لحجم الإنتاج وعدد الوحدات المنتجة. كذلك تعتبر تكاليف تعديل وتطوير عوامل الإنتاج في الفترة القصيرة من التكاليف المتغيرة ومنها المواد الأولية، الوقود، مستلزمات الإنتاج الأخرى.....

إن الأسعار المستندة إلى التكاليف تعتبر الأساس في التفاوض بين المشتري الصناعي والبائع الصناعي. فكلما استطاع المشتري الصناعي الحصول على أسعار مناسبة لمستلزمات إنتاجه، مواد أولية، سلع مصنعة أو نصف مصنعة... فإنه يكون قادر على تسعير منتجاته لسوق المستهلك بشكل أكثر مرونة وبالتالي وضع أسعار تنافسية قادرة على المنافسة في سوق المستهلك الأخير، وهذا يعود لانخفاض كلفة الشراء الذي ينعكس على تكاليف إنتاج المنتجات الصناعية النهائية. وفي نفس الوقت فإن البائع يتفاوض عند عقد صفقة البيع فإن تكاليف منتجاته تعتبر الأساس في تحديد سعر البيع وكذلك التنافس.

3. **الأرباح Profits:** إن الأرباح تمثل أحد الأهداف المركزية لأي منظمة ومنها الصناعية، أي أن المنظمات ومنها الصناعية تضع الربحية ضمن أهدافها الإستراتيجية، لذلك تسعى لوضع أسعار نهائية لمنتجاتها بالشكل الذي يحقق لها أفضل مستوى ربحية (Shari, 2009, P 3)<sup>(5)</sup>، ويمكن تصوير ذلك من خلال سلسلة الربح للمنتجات الصناعية وكما موضح في الشكل التالي:



4. **خصائص المنتج:** مما لا شك فيه أن خصائص المنتج تعبر عن جودته، والتي تمثل المنافع التي سوف يحصل عليها المشتري من جراء شراء أو استخدام المنتج. إن العلاقة بين جودة المنتج (التي تقاس من خصائصه) والسعر هي علاقة طردية الاتجاه، وهذا يعني بأن كلما كانت جودة المنتج عالية كلما سمح للمنظمة المنتجة تسعيره بمستويات عالية. وبعبارة أخرى، السعر العالي يشير إلى جودة خصائص المنتج قياساً بالمنتجات الأخرى المنافسة التي تكون أسعارها أقل. خروجاً مما تقدم يمكن القول بأن المنظمة المنتجة تحدد أسعار منتجاتها وفقاً لمستوى الجودة لمنتجاتها أي ما تحمله من خصائص تميزها عن المنتجات

إن خصائص المنتج تشير إلى قيمة المنتج، فالمنتج المرتفع القيمة يعني أنه يتصف بخصائص عالية تميزه عن غيره والتي تبرر تسعيره بمستوى مرتفع. من جانب آخر تلعب نوعية المنتج دوراً مهماً في تحديد الأسعار الخاصة للسوق الصناعية التي تباع فيها.

5. **دورة حياة المنتج:** تختلف السياسات السعرية وفقاً لدورة حياة المنتج، حيث إن لكل مرحلة سياسة خاصة لها، فالمرحلة الأولى (مرحلة التقدم) فإن أكثر المنظمات تميل نحو تحديد أسعار مرتفعة لمنتجاتها بهدف استعادة الجزء الأكبر من التكاليف التي تحملتها المنظمة في عملية ابتكار وتطوير المنتج الجديد. أما في المراحل الأخرى فالمنظمات تبدأ بإجراء تخفيض تدريجي وبسيط على الأسعار بهدف استقطاب عدد كبير من القطاعات (المشتريين الصناعيين) لدفعهم لشراء منتجات المنظمة، أي أن سعر المنتج يستخدم كوسيلة مهمة في تنشيط المبيعات. أما في المرحلة الأخيرة من دورة حياة المنتج فإن الأسعار تميل نحو التخفيض الكبير من أجل دفع مبيعات المنتج وتحفيز المشتريين على شراء هذا المنتج.

6. **استخدام المنتج:** يشير مصطلح استخدام المنتج إلى مجال استخدامه وتكرار هذا الاستخدام، فهناك قسم من المنتجات الصناعية تستخدم بشكل واسع في عدة مجالات في العملية الإنتاجية لإنتاج السلع النهائية، لذلك فإن معدل دوران مثل هذه المنتجات كبير، أي أن شرائها يتكرر بشكل واسع. إن هذه المنتجات لا يمكن تحديد أسعارها بشكل مرتفع مما قد يؤثر على كمية شرائها من قبل المستخدم الصناعي، لذلك فإن المنظمات الصناعية تميل لتسعير مثل هذه المنتجات بأسعار تتناسب مع متطلبات المشتري الصناعي. أما المنتجات ذات الاستخدام غير المتكرر (ذات معدل دوران بطيء) فإن أكثر المنظمات الصناعية تميل لتسعير هذه المنتجات بأسعار أعلى من المنتجات ذات الدوران السريع.

7. **مستوى التقنيات المستخدمة:** المنتجات ذات التقنيات العالية والتكنولوجيا المتطورة التي تستخدم في صناعتها، حتماً فإن أسعارها تكون مرتفعة قياساً بالمنتجات التي تكون ذات تقنية وتكنولوجيا أقل.



## ب. العوامل الخارجية

تعمل المنظمات الصناعية في ظل بيئة متغيرة لا تستطيع التحكم بها أو السيطرة على عواملها، وإن لهذه العوامل أثر فعال في تحديد أسعار منتجاتها ورواجها، وبشكل عام يمكن إجمال هذه العوامل بما يلي:

1. المنافسة: إن المنظمة الصناعية لابد لها من معرفة الأسس التي تعتمدها المنظمات الصناعية المنافسة في تحديد أسعارها، كذلك عليها إدراك مستوى جودة منتجاتها بالقياس بالمنتجات المنافسة، وهذا ما يساعد المنظمة على وضع الأسعار المناسبة وفقاً لمستويات أسعار المنافسين في الأسواق.

إن المنظمة الصناعية التي تتحكم بمستوى تكاليفها (الثابتة والمتغيرة) بشكل جيد لتصل إلى مستوى إجمالي تكاليف منخفضة تستطيع من تحديد أسعار منخفضة ويمكن لها قيادة السعري لكونها تتمتع بميزة الكلفة.

إن المنافسة السعري تتزايد مع:

- ازدياد عدد المنظمات العاملة في السوق في نفس الصناعة (المنظمات المنافسة).
- ازدياد عدد المنتجات التي تحل محل الأخرى (درجة الإحلال).
- التوزيع المتعدد للمنافسين والعروض التسويقية البديلة.
- ازدياد القدرة الإنتاجية الفائضة في الصناعة.

إن المنظمات الصناعية تعمل الآن في سوق تنافسية شديدة ولا تمتلك الحرية المطلقة في تحديد أسعار منتجاتها وخاصة عندما يكون هناك اختلاف في أسعار المنتجات التي تقدم من منظمة ما بالمقارنة مع المنظمات المنافسة، فإن هذا الاختلاف يرتبط بمستوى جودة المنتجات، الاستثمار العالي واستخدام تقنيات حديثة في إنتاج وتصميم المنتجات الصناعية، كذلك وسائل الاتصال السريعة التي تساعد على سهولة إيصال المعلومات عن المنتجات ومواصفاتها، طرق وأساليب بيعها... كل هذه الأمور تجعل المنظمة تحقق ميزة تنافسية تمكنها من رفع أسعار منتجاتها.

2. الطلب والقوة الشرائية: إن الطلب على المنتجات الصناعية هو طلب مشتق من الطلب على منتجات المستهلك الأخير، لذلك فإن جميع المنظمات الصناعية تهتم

بدراسة السوق وتقدير كمية الطلب على المنتجات المستهلك الأخير حتى يتسنى لها توقع الطلب على منتجاتها الصناعية. إن جميع المنظمات الصناعية وغير الصناعية تدرك جيداً بأن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على كمية الطلب، وأن هذه العوامل في تغير مستمر مثل الحاجات، الرغبات لدى الأفراد والتي تسعى المنظمات لإشباعها، تغير مستوى الدخل، والقوة الشرائية، عدم استقرار العوامل الاقتصادية وغيرها من العوامل التي تكون خارج إطار السيطرة من قبل المنظمة الصناعية. إن كمية الطلب والأسعار بشكل عام تحكمه علاقة عكسية ضمن النظرية الاقتصادية لتفسير سلوك المستهلك فعندما ترتفع الأسعار يقل الطلب، وبالتالي فإن القوة الشرائية لها دور مهم وأساسي في تحديد كمية الطلب وفي تحديد الأسعار، لأن اتخاذ قرار الشراء والطلب يتكون نتيجة للحاجة والرغبة والقوة الشرائية، ولكن هناك الكثير من الحاجات والرغبات لا يمكن إشباعها ما لم تتوفر القوة الشرائية، وكلما ارتفعت الأسعار أدت إلى انخفاض القوة الشرائية وهذا بدوره له أثر على الطلب على المنتجات الصناعية.

3. التدخلات الحكومية: تلعب التدخلات الحكومية دوراً مهماً في التأثير على عملية تسعير المنتجات الصناعية، ويكون التدخل الحكومي على أشكال كالتشريعات، الضرائب، الإعفاءات، الأجهزة المركزية لرقابة الأسعار... فمثلاً إذا كان الاتجاه الحكومي لدعم الإنتاج المحلي فإن هذا التدخل يأخذ عدة أشكال مثل الإعفاء الضريبي، الدعم المالي عن طريق منح قروض بضمانات تسهيلية تساعد المشاريع الصناعية على الاستمرار بالإنتاج المحلي بشكل تستطيع هذه المشاريع من الوقوف أمام المنافسة. وكذلك يمثل الدعم الحكومي بتقديم التسهيلات والاستشارات للمشاريع الصناعية المحلية بهدف الرفع من كفاءة الإنتاج وتحسين جودته بالشكل الذي ينعكس على قدرة هذه المشاريع في المنافسة في السوق المحلية، وكذلك المساعدة للخروج للأسواق الخارجية. وقد يكون التدخل الحكومي حماية الإنتاج المحلي أو ترشيد استهلاك بعض السلع فإنها تضاعف الضرائب رفع أسعار هذه الأسعار.

4. جودة التبادل: تشير جودة التبادل على الاتفاقات الطويلة بين كل من البائع والمشتري الصناعي، وهذه تتم من خلال سلسلة من المفاوضات بينهما للوصول إلى أحسن عقود شراء طويلة الأجل. إن مثل هذه العقود الطويلة توجب أسعاراً منافسة ترضي كلا الطرفين، وفي نفس الوقت تضمن عملية استمرار التعاون و التبادل ما بين البائع والمشتري الصناعي.

في أغلب الأحيان يتم التعاقد على توريد المنتجات الصناعية للمشتري الصناعي استناداً إلى التعامل السابق بين الطرفين. إن جودة التبادل تضمن للمشتري الصناعي جودة مناسبة وأسعار مناسبة للمنتجات الصناعية، وكذلك التزامات التوريد وفق الجدول المحدد بين البائع والمشتري الصناعي.

#### ج. العوامل الخارجية لعملية الشراء

هناك العديد من العوامل المتعلقة بعملية الشراء والتي لها تأثيراً مهماً على عملية تحديد أسعار المنتجات الصناعية، وهذه العوامل هي: (Ghosh, 2006, P 253 - (254)<sup>(16)</sup>.

1. الشراء النوعي: إن المنتجات الصناعية المرتفعة القيمة في مكوناتها ومستوى التكنولوجيا التي تتضمنها، إضافة لطبيعة استخدامها في إنتاج السلع النهائية لسوق المستهلك الأخير، فإن عملية تسعير هذه المنتجات تخضع للعديد من الإجراءات والعوامل المؤثرة على هذه العملية وخاصة فيما يتعلق بكلف إنتاجها وخزنها وإيصالها لسوق المشتري الصناعي. إن شراء مثل هذه المنتجات يعتبر شراءً نوعياً وخصوصاً، الأمر الذي يتطلب من المنظمة الصناعية المنتجة لهذه المنتجات أن تراعي عند تسعير هذه المنتجات الطبيعة النوعية لعملية شرائها.

2. تكرار الشراء: من الواضح بأن هناك منتجات صناعية يتكرر شراؤها بشكل كبير (كالمواد الأولية، مستلزمات التشغيل، الأجزاء الشبه مصنعة...) لذلك فإن المنظمة الصناعية عندما تسعر مثل هذه المنتجات يجب أن تأخذ بنظر الاعتبار مدى تكرار الشراء لها من قبل المشتريين الصناعيين، لذلك فإنها قد تضع أسعاراً مناسبة ومشجعة لدعم وتحفيز المشتريين الصناعيين لشراؤها أو لتكرار شرائها بشرط أن

تؤثر هذه الأسعار على مستوى الربحية بل قد يؤدي تكرار الشراء ولكميات كبيرة إلى رفع مستوى الربحية المتحققة. أما بالنسبة للمنتجات البطيئة الدوران (أي أن تكرار شرائها يكون ضعيفاً) فإن الاتجاه الذي تعتمده المنظمة الصناعة لتحديد أسعار مثل هذه المنتجات لابد أن يكون بأسعار أعلى من أسعار المنتجات ذات الدوران السريع.

3. **جودة الخدمات ومدى الحاجة لها:** تلعب جودة الخدمات المقدمة من قبل المنظمة الصناعية قبل وبعد البيع دوراً مهماً في التأثير على حجم الطلب على هذه المنتجات. فالمنظمة الصناعية التي تمتاز بمستوى عالي من الخدمات التي تقدمها وكذلك أنواع تلك الخدمات ومدى الحاجة لها من قبل المشتريين الصناعيين، فإنها تعتمد مستويات أسعار أعلى من المنظمات المنافسة ضعيفة الخدمات. فالسعر المرتفع وبهذه الحالة يكون مبرراً لأنه يترافق مع جودة وتنوع الخدمات المقدمة التي يحتاجها المشتري الصناعي.

4. **مخاطر الشراء:** تتحمل المنظمات الصناعية مخاطر كبيرة من جراء عملية الشراء خاصة إذا كانت الكمية والقيمة عاليين، الأمر الذي يتطلب من المنظمة الصناعية والبائعة أن تخفض من هذه المخاطر من خلال العديد من الإجراءات المتعلقة بالمنتجات من جودتها، ووصولها في الوقت المناسب، أنواعها، الوفاء بمتطلبات الإنتاج للمنظمات الصناعية المشتري، جودة نوعية الخدمات الداعمة لعملية الشراء قبل وبعد البيع... يضاف كذلك اعتماد سياسة سعرية مناسبة تحفز الطلب وتقلل المخاطر، اعتماد طرق بيع مشجعة كالبيع بالأجل لدعم المشتري الصناعي وتخفيض من كمية السيولة النقدية التي يدفعها إذا كان الدفع نقداً دون أقساط...

إن مخاطر الشراء عامل مزدوج التأثير على كل من البائع الصناعي والمشتري الصناعي، لذلك فإن كل منهم قادر على تخفيف هذا الأثر على بعضهما.

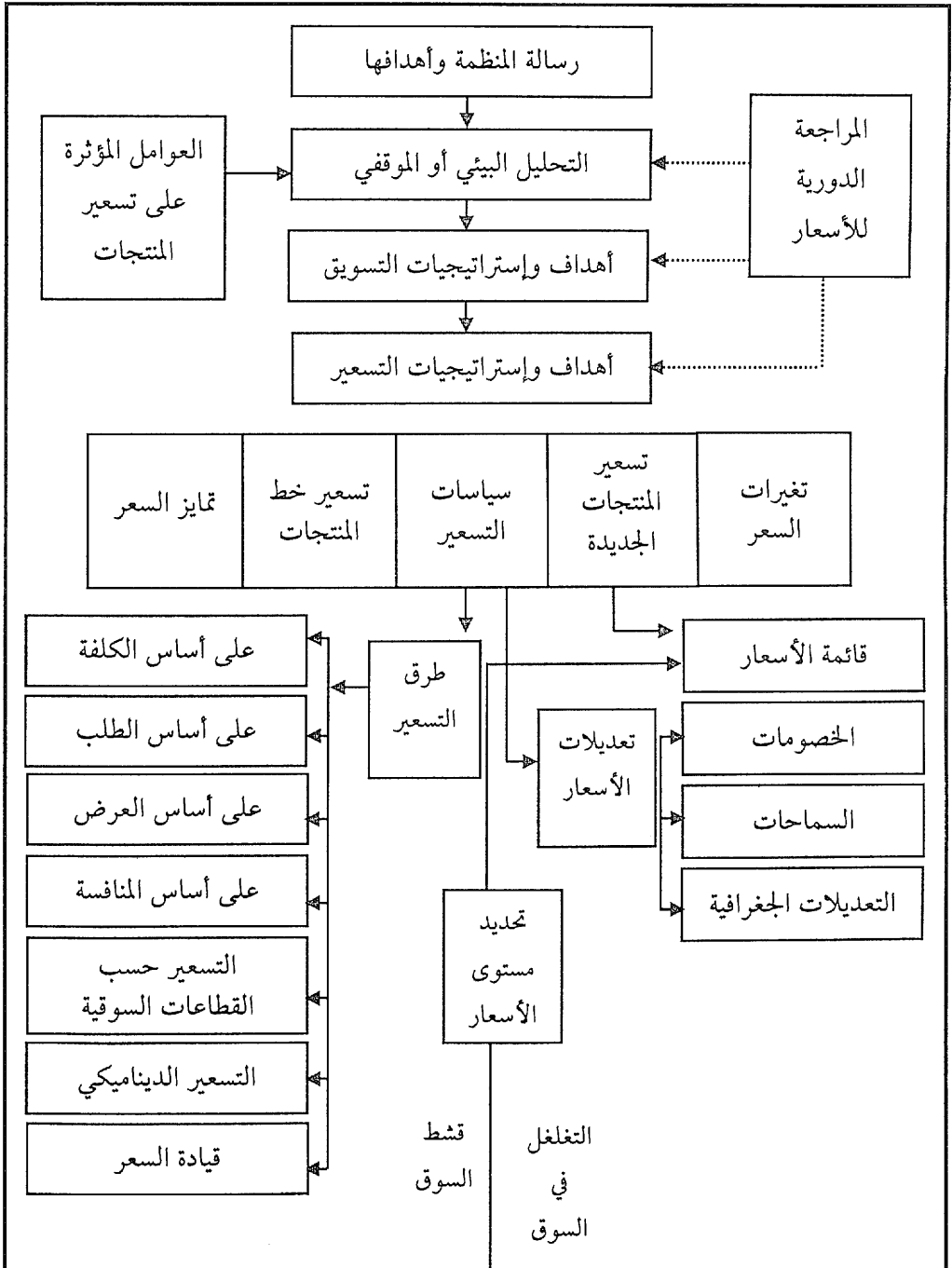
### ثالثاً: أسس ومراحل عملية تحديد أسعار المنتجات الصناعية

تمر عملية تحديد أسعار المنتجات الصناعية بعدد من العمليات والمراحل التي يجب إتباعها وصولاً لوضع الإستراتيجية التسعيرية وتحديد الأسعار لهذه المنتجات:

#### أ. تخطيط عملية التسعير للمنتجات الصناعية

إن عملية تحديد الأسعار لمختلف المنتجات ومنها المنتجات الصناعية على وجه الخصوص لا بد أن تتم وفق رؤيا إستراتيجية واضحة تأخذ ينظر الاعتبار لمختلف العوامل والظروف التي تؤثر على عملية التسعير في القطاع الصناعي. لذلك فإن هناك عدة خطوات متسلسلة لا بد من إتباعها عند القيام بالتخطيط الإستراتيجي لعملية التسعير وثم التحديد الدقيق للأسعار النهائية، بالشكل الذي يحقق أهداف التسعير للمنظمة الصناعية:

إن عملية تخطيط الأسعار للمنتجات الصناعية تبدأ من رسالة المنظمة وأهدافها و التحليل البيئي (الموقف) و أهداف وإستراتيجيات التسويق و أهداف وإستراتيجيات التسعير ووصولاً لتحديد مستوى الأسعار... والشكل التالي يوضح عملية التخطيط الإستراتيجي للتسعير للمنتجات الصناعية.



شكل (3-6): عملية تخطيط وتحديد أسعار المنتجات الصناعية  
المرجع: (الصميدعي، 2010، ص 220) <sup>(7)</sup> بتصرف

الواضح من الشكل السابق بأن هناك الكثير من الاعتبارات والخطوات المترابطة بين كل خطوة من هذه الخطوات ووصولاً إلى طرق تحديد الأسعار، وكذلك تحديد مستويات الأسعار وما هو الهدف منها كالدخول للأسواق (التغلغل، أو الكشط) وهذا أساسه الأهداف وراء عملية تسعير المنتجات.

#### ب. أسس عملية تحديد الأسعار

إن عملية تحديد أسعار المنتجات الصناعية تخضع للعديد من الأسس والاعتبارات الواجب أخذها بنظر الاعتبار من أجل إنجاح تلك العملية ووصولاً للتحديد الصحيح والسليم لأسعار المنتجات الصناعية التي تخدم أهداف كل من البائع والمشتري الصناعي.

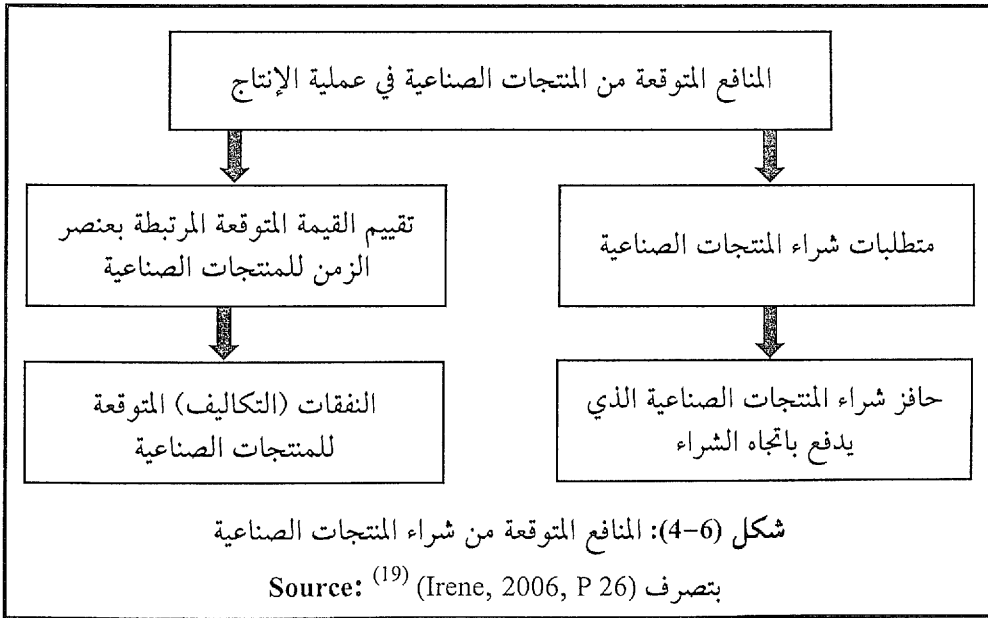
إن هذه الاعتبارات يمكن إيجازها بما يلي:

1. طبيعة المنافسة داخل الأسواق وهيكلية تلك المنافسة.
2. هيكلية الأسواق الصناعية وأسواق المستهلك الأخير.
3. كمية الطلب على المنتجات الصناعية والطلب المشتق.
4. القدرة الشرائية للمستهلك الأخير وأثرها على الطلب على المنتجات الاستهلاكية وأثر ذلك على الطلب على المنتجات الصناعية.
5. قيمة المنتج الصناعي من وجهة نظر المشتري الصناعي.
6. أهمية المنتج الصناعي بالنسبة لعملية الإنتاج للمشتري الصناعي.
7. الحصة السوقية المستهدفة للمنظمة الصناعية، والحفاظة عليها.
8. مستوى التكاليف وتوزيعها.
9. تميز المنتج الصناعي وذلك بما يتمتع به من خصائص تفوق المنتجات المنافسة.
10. إدراك المشتري الصناعي للقيمة المعروضة.
11. مدى الحاجة وفقاً لمتطلبات العملية الإنتاجية للمشتريين الصناعيين.
12. أهداف البناء، النمو والتوسع في الأسواق.
13. متطلبات تحقيق الأهداف كهدف مركزي للمنظمة الصناعية.
14. طبيعة المنتج الصناعي.

### 15. التشريعات والتدخل الحكومي.

إن منظمات الأعمال يجب أن تتفحص هذه الاعتبارات، ولكن في نفس الوقت فإن منظمات الأعمال، وكما يشير (Barlon, 2006, P 4)<sup>(18)</sup>، يمكن أن ترفع أو تخفض أسعار منتجاتها وفقاً لطبيعة الطلب والعوامل (الداخلية والخارجية) المؤثرة على الأسعار، وكذلك فلسفة الإدارة في هذه المنظمات والأهداف التي ترغب في الوصول إليها وتحقيقها.

إن تحديد أسعار المنتجات الصناعية يجب أن يخلق التوازن المنطقي بين قيمة المنتج وما يتوقع المستخدم الصناعي أن يحصل عليه من منافع خلال الاستخدام. والذي يحقق الرضا له من خلال استخدامه في إنتاج السلع التي تحقق الرضا للمشتري والمستهلك النهائي.



### ج. مراحل تحديد أسعار المنتجات الصناعية

تواجه عملية تسعير المنتجات الصناعية العديد من المراحل المتتابعة التي يجب إتباعها وصولاً لتحديد الأسعار... إن هذه المراحل كما حددها (Paul, 2009, P 1 - )<sup>(20)</sup> تلخص بما يلي:



### 1. تفحص الأهداف:

- أهداف المنظمة العامة للمنظمة الصناعية.
- أهداف إستراتيجية التسويق.
- أهداف التسعير.

### 2. تحديد أسعار أولية (إقرار السعر أولاً) وهذا يمكن أن يتم على:

- تسعير الكلفة Cost Pricing
- تسعير السوق Market Pricing
- التسعير القياسي Competition Pricing
- التسعير النفسي Psychological
- تسعير العرض Supply Pricing
- تسعير الطلب Demand Pricing

### 3. وضع تعديلات للسعر كمقياس لـ:

- تخفيضات الكمية Quantity Discounts
- الشراء النوعي Purchase Significance
- قيمة المنتج Product Value
- قيمة الشراء Purchase Value
- تكرار الشراء Purchase Frequency
- استخدام المنتج Product's Usage

### 4. التسعير حسب قطاعات السوق:

- التسعير الجغرافي Geographic Pricing
- تجزئة السعر Price Segmentation

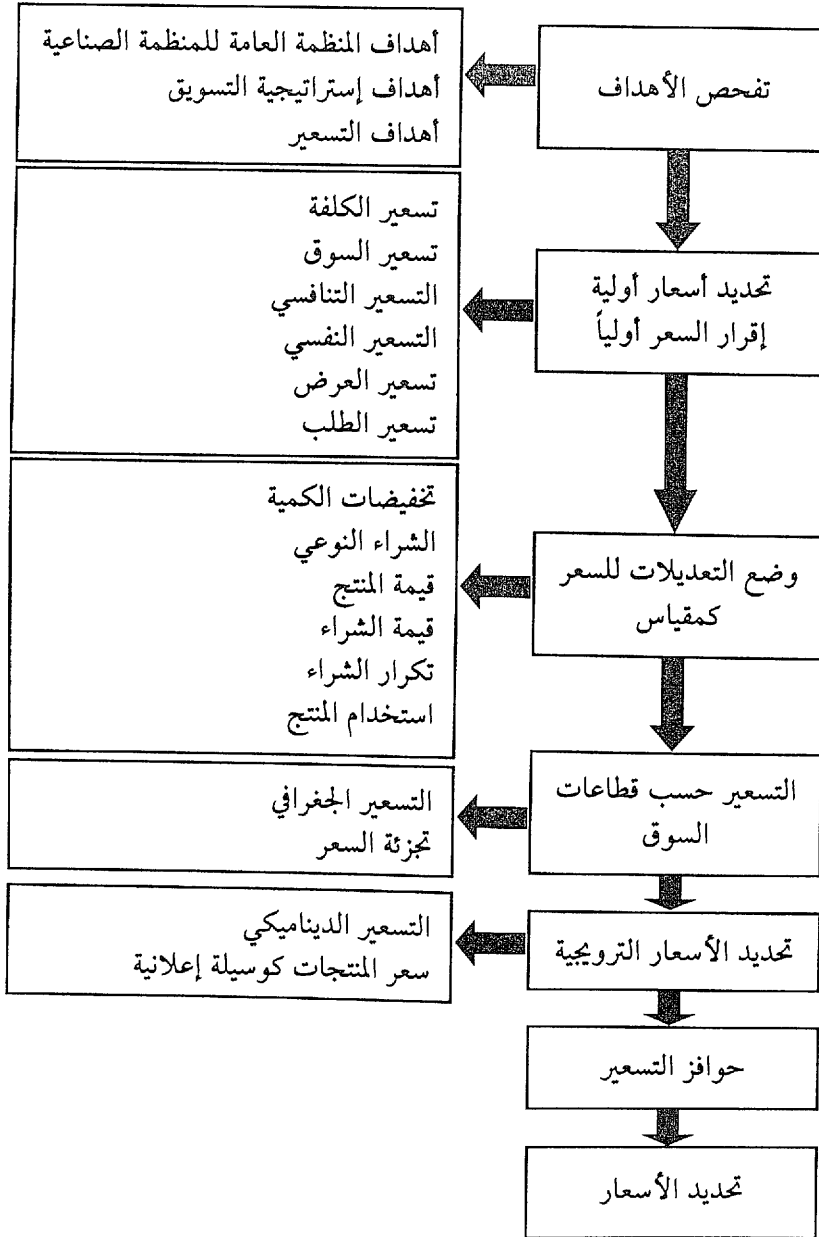
5. تحديد الأسعار الترويجية:

- التسعير الديناميكي.
- سعر المنتجات كوسيلة إعلانية.

6. حوافز التسعير: Motivation Pricing

7. تحديد السعر:

الشكل (5-6) يوضح تلك المراحل.



شكل (5-6): مراحل تحديد أسعار المنتجات الصناعية

المرجع: إعداد المؤلفين

## رابعاً: إستراتيجية تسعير المنتجات الصناعية

إن إدارة المنظمة الصناعية تسعى إلى تحديد الأسعار وفقاً لمؤشرات السوق الصناعية وسوق المستهلك الأخير، وذلك لارتباط الطلب على المنتجات الصناعية بالطلب على المنتجات الاستهلاكية (منتجات المستهلك الأخير).

### أ. التخطيط الإستراتيجي للتسعير

إن البناء الصحيح لإستراتيجيات التسعير للمنتجات الصناعية لابد أن يتم وفقاً للتخطيط الإستراتيجي الذي يتضمن الإجابة على عدة أسئلة تمثل الأساس في التخطيط الإستراتيجي ووصولاً لصياغة إستراتيجية سعرية مناسبة. إن هذه الأسئلة كما حددها (Kambil & Vipul, 2009, P 1 – 6)<sup>(21)</sup> يمكن إيجازها بما يلي:

1. ما هي أهداف التسعير للمنتجات الصناعية؟
2. ما هي أهداف تسعير كل خط إنتاجي؟
3. هل المنتج الصناعي جديد أم قائم؟
4. هل سيحقق السعر الحد الأقصى للأرباح؟
5. استخدام السعر الواحد أم تسعير متعدد لخط إنتاجي واحد أم لعدة خطوط الإنتاج؟
6. هل على المنظمة أن تغير أسعار منتجاتها استناداً إلى المنطقة الجغرافية؟
7. هل يجب على الإدارة أن تمنح خصومات وتخفيضات على السعر؟
8. كيف يسعر المنافسون؟
9. ما هي أسعار المنافسون؟
10. هل هدف التسعير هو اختراق أسواق جديدة؟
11. هل هدف التسعير هو قسط السوق؟
12. كيف يؤثر التسعير الترويجي؟
13. ما هي الأسس التي يجب الاعتماد عليها في تحديد الأسعار؟
14. ما هو تأثير الأسعار الممتازة؟

15. ما تأثير الكلف، وفرة الحجم، عوامل الطلب، المرونة السعرية؟

16. ما هو السعر الذي يعزز صورة وسمعة المنظمة ومنتجاتها؟

17. ما هو السعر الذي يساعد على الترويج الممتاز؟

18. هل سيحقق السعر المحدد النمو المطلوب لمنتجات المنظمة؟

19. هل السعر سيدعم نشاط القنوات التوزيعية؟

20. ما تأثير السعر العالي؟ وما هو تأثير السعر الواطئ؟

21. ما هو تأثير التسعير الديناميكي؟

22. هل يسعر المنتج الصناعي الجديد بسعر مرتفع أم بسعر منخفض؟

إن هذه الأسئلة تشكل الأساس في وضع التخطيط الإستراتيجي للأسعار ووصولاً إلى صياغة إستراتيجية سعرية واضحة وصحيحة تخدم أهداف المنظمة الصناعية.

#### ب. أنواع الإستراتيجيات التسعيرية للمنتجات الصناعية

في الواقع فإن هناك العديد من البدائل الإستراتيجية السعرية التي يجب أن تختار المنظمة الصناعية الأفضل منها. بهذا الصدد حدد (Kent, 2003, P 40 – 42)<sup>(22)</sup>، (الصميدعي، ردينة، 2010، ص 226 – 228)<sup>(7)</sup>.

#### 1. إستراتيجية التسعير المستندة على الكلفة + هامش الربح Cost – Based Pricing

تعتمد هذه الإستراتيجية على احتساب التكاليف الكلية للمنتج الصناعي مضاف إليه هامش ربحي من أجل تحديد سعر البيع، وتعتبر هذه الإستراتيجية من أسهل الإستراتيجيات التسعيرية لسهولة احتسابها. إلا أن هذه الإستراتيجية توجه لها العديد من الانتقادات لعدم تقديرها الطلب في السوق الصناعية، إضافة لأنها لا تقدر عدد المشترين الصناعيين المحتملين.

#### 2. إستراتيجية التسعير استناداً إلى أسعار المنافسين Competition – Based Pricing

إن أي منظمة صناعية لابد لها من تتابع أسعار المنافسين في السوق التي تعمل به، ما هو معدل أسعار المنافسين في الأسواق وجودة منتجاتها، حتى

تستطيع تحديد أسعارها بحيث لا تكون بعيدة عن أسعار المنافسين. إن مثل هذه المعرفة تساعد المنظمة على استخدام إستراتيجية سعرية هجومية/ دفاعية متحركة لتحقيق الأرباح.

3. إستراتيجية التسعير المحكم بعوامل السوق **Market – Oriented Pricing**: تعتمد المنظمة الصناعية على آلية السوق وطبيعة العوامل التي تحكم السوق حيث تدرس كمية الطلب والعرض، توجهات الزبائن، أسعار المنافسة ولكنها تعتمد بشكل أساسي على التكاليف في حساب الأسعار.

4. إستراتيجية قشط السوق **Market – Skimming Pricing**: تستخدم هذه الإستراتيجية من قبل المنظمات الصناعية التي تعمل على استهداف قطاعات سوقية تكون مكوناتها:

- أقل حساسية اتجاه الأسعار من القطاعات الأخرى.
- يدركون قيمة المنتج بشكل أفضل.
- لديهم الاستعداد لدفع سعر مرتفع.
- إن المنظمة في هذه الحالة:
- تعتمد أسعار مرتفعة.
- تقدم منتجات ذات جودة عالية.
- مبيعات أقل وأرباح مرتفعة.

نجاح هذه الإستراتيجية يشترط عدم إمكانية المنافسة من دخول هذه القطاعات بسهولة.

5. إستراتيجية تسعير اختراق السوق **Market – Penetration Pricing**: استناداً إلى هذه الإستراتيجية تعتمد المنظمات أسعار منخفضة لمنتجاتها وعلى الأخص في مرحلة التقديم لكسب اهتمام المشتريين ودفعهم لاتخاذ قرار الشراء وكسب حصة سوقية كبيرة، وعند نجاح هذه الإستراتيجية فإن المنظمة تكون قد حققت أرباح كبيرة مما يجعلها تبني إستراتيجية الأسعار المنخفضة. أما بالنسبة إلى المنتجات

القائمة فإن عملية تخفيض الأسعار تهدف إلى زيادة عدد مرات الشراء وزيادة كمية المبيعات لنفس القطاع السوقي.

6. إستراتيجية التمايز السعري Pricing Discrimination: تستطيع المنظمات الصناعية الاستفادة من هذه الإستراتيجية من خلال قيامها بتحديد أسعار مختلفة لنفس المنتج الصناعي، وذلك استناداً إلى تجزئة الأسواق الصناعية وتحديد الاختلاف في متطلبات وحاجة منظمات الأعمال، وكذلك كمية الطلب والشراء، تكرر هذا الشراء، وقيمة الشراء ونوعيته.

7. إستراتيجية التسعير الديناميكي Dynamic Pricing Strategy: إن هذه الإستراتيجية تستخدم للاستجابة والرد على التقلبات التي تحدث في الأسواق المختلفة، وذلك استناداً إلى المعلومات التي تركز على تحديد المشتري وقيمة مشترياتهم في الفترة الماضية. إن هذه الإستراتيجية تسمح بتعديل أسعار المنتجات وفقاً إلى استعداد ورغبة المشتري الصناعي بالدفع، وكذلك قيمة المشتريات ومدى تكرارها.

إن استخدام هذه الإستراتيجية يزيد من فرص دفع المشتري الصناعي لتكرار شراء منتجات المنظمة الصناعية. إن نجاح هذه الإستراتيجية يتطلب اعتماد عدد من الأسس منها:

- يكون السعر الأقل الأساس في هذه الإستراتيجية.
- يكون اعتماد أسعار مختلفة استناداً لاختلاف قنوات التوزيع ونوعية المنتجات، حجم الطلبية.

- تكون المنظمة قادرة على جمع معلومات عن المنافسين داخل السوق، وكذلك عن حاجات ومتطلبات سوق الأعمال وكذلك استعداد المشتري الصناعي لتفضيل العروض المقدمة من المنظمة الصناعية في الأسواق المختلفة.

إن اعتماد مثل هذه الإستراتيجية السعرية يمكن أن يزيد الطلب على منتجات المنظمة الصناعية (وذلك على اعتبار بأن أسعار المنتجات الصناعية الداخلة في إنتاج منتجات المستهلك الأخير منخفضة فإنها سوف تعطي للمنظمة المنتجة لهذه

المنتجات الاستهلاكية المرونة اللازمة لتحديد أسعار أقل من المنافسين استناداً لتخفيضها للكلفة)، يعتبر هذا النمط من التسعير بالتسعير الوقي لأنه يمكن تعديله وفقاً لظروف الطلب.

المنظمات الصناعية ترفع أسعار منتجاتها عندما يكون هناك طلباً مرتفعاً من المشترين الصناعيين وتخفيض الأسعار عندما ينخفض الطلب في سوق الأعمال (Kambil & Vipul, 2009, P 1 – 6)<sup>(21)</sup>.

8. إستراتيجية قيادة السعر Pricing Lead ship Strategy: المنظمات الصناعية في السوق قد تحتل موقع القائد، التابع أو المتحدي. اعتماد هذه الإستراتيجية يستند على: (الصميدعي، 2007، ص 222)

• عندما تكون المنظمة القائمة في السوق تعمل على تغيير أسعار منتجاتها فإن كل من التابع والمتحدي سوف يكونون مستعدين لإتباع هذه السياسة وتغيير أسعار منتجاتهم على أن يحقق لهم هذا التغيير ربح كافي.

• أحد المنظمات الصغيرة تعتمد كقائد للسعر عندما تثبت كفاءتها وقدرتها في تحليل المتغيرات في السوق وتحديد ما تقوم بوضع هيكل الأسعار.

إن هذه الإستراتيجية تجنب الشركات الصراعات التي تقود إلى حرب الأسعار.

9. إستراتيجية تسعير الهدف Target Pricing Strategy: إن هذه الطريقة تعتمد لمنتج معين يحدد السعر استناداً إلى معدل الفائدة على الاستثمار وحجم الإنتاج وتستخدم هذه الطريقة من قبل منظمات القطاع العام، مثل شركات الكهرباء، والغاز، والماء لأن حجم الاستثمار فيها كبير مماثل حجم الاستثمار في معامل إنتاج السيارات.

10. إستراتيجية التسعير الممتاز Premium Pricing Strategy: تتصف هذه الإستراتيجية بارتفاع أسعار المنتجات الصناعية الداخلة في عمليات الإنتاج للسوق الاستهلاكية. إن ارتفاع أسعار فمثلاً (المواد الأولية عالية الجودة، مواد مصنعة أو نصف مصنعة التي تتسم بالخصائص والنوعية العالية) يعتبر أحد المؤشرات الأساسية بالنسبة لمنظمات الأعمال التي تهتم بجودة منتجاتها النهائية،



وذلك للحفاظ على سمعتها في الأسواق مثل (سيارات المارسيدس، B M W، Audi...) بسبب كون أن المنتجات الصناعية عالية الجودة (كمدخلات) سوف ينتج عنها منتجات المستهلك الأخير (مخرجات) عالية الجودة وبخصائص يبحث عنها قسم كبير من المستهلكين. إن منظمات الأعمال تشتري مثل هذه المنتجات الصناعية بسبب:

- إن السعر المرتفع للمنتجات الصناعية دليل على الجودة لها وبالتالي جودة المنتجات النهائية.
- تحقيق سمعة عالية في الأسواق أفضل من المنافسين وذلك للحفاظ على جودة منتجاتهم النهائية.
- المحافظة على صورة المنظمة المنتجة في أذهان المشتريين كون تلك المنتجات تتسم بالجودة والسمعة الطيبة.
- إن جودة المنتجات النهائية (لسوق المستهلك) تبرر وضع أسعار مرتفعة قياساً بالمنافسين.

إن مثل هذه الاتجاهات لدى منظمات الأعمال المنتجة للمنتجات النهائية تبرر ارتفاع أسعار المنتجات الصناعية التي تحددها المنظمة الصناعية.

#### 11. إستراتيجية تسعير المنتج المقيد: Captive – Product Pricing Strategy: إن

المنتجات المقيدة هي التي لا يمكن الاستفادة منها لوحدها على الرغم من أنها منتج متكامل الخصائص والمواصفات ولكنه يمثل جزء مصنع (أي أنه جزء يدخل في إنتاج منتج آخر نهائي) مثل: بطاريات السيارات، أحبار الطابعات، إطارات السيارات، رأس رضاعة الطفل... إن بطارية السيارة لا يمكن استخدامها إلا في السيارة وكذلك إطارات السيارات، وكل رضاعة لها رأس خاص بها، ولكل طابعة خبر خاص بها... ولا يمكن استخدام بدائل أخرى لذلك تقوم المنظمات الصناعية المنتجة لهذه المنتجات بتحديد أسعار المنتجات المقيدة بأسعار عالية، بينما المنتجات الرئيسية تحددها بأسعار منخفضة نسبياً. وهناك العديد من الإستراتيجيات التي يمكن إتباعها من قبل المنظمة استناداً إلى كمية الطلب في كل من السوق (الصناعي

و الاستهلاكي)، وتمارس المنظمات المنافسة ضغوطاً على الإستراتيجية السعرية، وكذلك بالنسبة للإستراتيجية السعرية للمنتجات البديلة التي يمكن أن تحل محل هذه الإستراتيجية السعرية (Andrew & Tack, 2008, P 6)<sup>(23)</sup>.

12. إستراتيجية التسعير الترويجي Promotional Pricing Strategy: إن هذه الإستراتيجية تهدف إلى تعزيز الترويج وذلك باستخدام السعر كوسيلة لتنشيط المبيعات. إن أساس هذه الإستراتيجية قيام المنظمة الصناعية باعتماد الأسعار المنخفضة لفترة ما، وقد تقوم في بعض الأحيان بتحديد سعر أقل أو قريب من التكاليف لزيادة مشتريات منظمات الأعمال. في بعض الأحيان تقوم المنظمة الصناعية بتقديم عروض محددة بأسعار منخفضة وخاصة عند انخفاض الطلب (خاصة الطلب الموسمي، أو انكماش الطلب لأسباب اقتصادية...). إن مثل هذه الإستراتيجية تكون من الإستراتيجيات السعرية القصيرة الأجل.

13. إستراتيجية التسعير المختلط للمنتج: غالباً ما يتعين تغيير إستراتيجية إطلاق سعر المنتج عندما يكون جزء من خليط منتج، وفي هذه الحالة فإن المنظمة تسعى إلى وضع تسعيره ترفع الأرباح إلى أقصى ما يمكن بالاعتماد على خليط المنتج الإجمالي.

ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي: (الصميدعي، ردينة، 2006، ص 116-114)<sup>(8)</sup>

• تسعير خط المنتج: تطور المنظمات عادة خطوط إنتاج أكثر من منتجات منفردة حيث تقدم تشكيلة متنوعة من منتجات ذات تسعيرة عالية وفقاً لمؤشرات الطلب، إن المنظمات التي تتبع هذا الأسلوب يجب عليها أن تأخذ في الاعتبار ما يلي:

- اختلاف الكلفة بين المنتجات في نفس الخط الإنتاجي.
- تقديرات المشتري لسماتها المختلفة وأسعار المنظمات المنافسة.
- على البائع الصناعي توضيح اختلافات النوعية التي تدعم الاختلافات في الأسعار.

• تسعير المنتج الاختباري: هنالك العديد من المنظمات التي تستخدم تسعيرة المنتج الاختباري لبيع منتجاتها وذلك من خلال قيام هذه المنظمات بعرض منتجات ثانوية أو اختيارية للبيع جنباً إلى جنب مع منتجها الرئيسي.

• تسعير المنتج المقيد: يستخدم هذا الأسلوب من قبل المنظمات التي تصنع منتجات تستعمل جنباً إلى جنب مع منتج رئيسي آخر. مثال على ذلك شفرات الخلاقة، أفلام الكاميرات، حيث أننا نجد بأن سعر الكاميرا منخفض لأن الأرباح تتحقق من خلال مبيعات الأفلام. ونجد كذلك سعر مكائن الخلاقة منخفض، لأن تحقيق الأرباح يكون من مبيعات الشفرات المستبدلة وهذا النوع من التسعير يستخدم في المنظمات الخدمية كأن يكون إيجار الغرفة في الفندق منخفض ولكن جني الأرباح يكون من مبيعات الخدمات المقدمة والرسوم المتغيرة.

• تسعيرة المنتج الجانبي: من خلال إنتاج منتجات معينة تتكون عادة منتجات جانبية، فإذا لم يكن لهذه المنتجات الجانبية أي قيمة وإن التخلص منها مكلفاً، فإن هذا سوف يؤثر على تسعير المنتج الرئيسي، وباستخدام تسعيرة المنتج الجانبي فإن المنتج (المصنع) سوف يبحث عن أسواق لتصريف هذه المنتجات ويجب أن يقبل بأي سعر يغطي كلفة خزنها أو التخلص منها، ولهذا يستطيع المنتج أن يقلل من سعر المنتج الرئيسي لجعله أكثر تنافسياً، كذلك يمكن تحويل المنتجات الجانبية لتكون مربحة، على سبيل المثال إن العديد من شركات تقطيع الخشب والنجارة قد بدأت ببيع النشارة والتي أصبحت تستخدم في الديكور الخاص بالبيوت، كذلك هنالك منتجات جانبية ثمينة لحديقة الحيوانات وهو السماد الحيواني يمكن أن يكون مصدراً ممتازاً لدخل إضافي.

14. تسعير حزمة المنتجات: تقوم بعض المنظمات الصناعية وخاصة التي تتعامل بالمواد الأولية المتشابهة أو سلع نصف مصنعة...، بتسعير حزمة من هذه المنتجات بأسعار منخفضة، والهدف من ذلك تشجيع المشتري الصناعي الذي يتعامل معها على شراء كمية من هذه المنتجات التي تشكل حزمة متكاملة.

15. تسعير تعديل الأسعار: تقوم المنظمات الصناعية عادة بتكييف أسعارها الأساسية

استجابة مع متطلبات المشتري الصناعي، ومن هذه الإستراتيجيات ما يلي:

• تسعيرة السماح والخصم وتشمل: الخصم النقدي، الخصم الكمي، الخصم الوظيفي، الخصم الموسمي، السمحات.

• التسعير التجزيئي.

• التسعير التشجيعي.

• التسعير الجغرافي.

• التسعير الدولي.

• الحاجة إلى تغيير الأسعار:

- رفع مستوى الأرباح.

- التغيير في هيكل الأسواق.

- زيادة درجة اختراق السوق.

- مراحل دورة حياة المنتج.

- إستراتيجيات المنافسين.

- الطلب في السوق الصناعية.

- الطلب في سوق المستهلك الأخير.

#### خامساً: طرق تسعير المنتجات الصناعية

الكثير من الطرق التي تستخدم لتحديد الأسعار خاصة للمنتجات (السلع

والخدمات) المستهلك الأخير، لما كانت طبيعة المنتجات الصناعية وخصائصها تجعل

هناك خصوصية في اختيار طرق تسعير هذه المنتجات ... وهذه الطرق هي:

## أ. التسعير على أساس الكلفة

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الشائعة الاستخدام لسهولة تطبيقها وخاصة عندما يتم تحديد التكاليف بشكل دقيق. ويحتسب السعر استناداً إلى مجمل التكاليف التي تتحملها المنظمة الصناعية مضاف إليها هامش ربحي محدد.  
مثال:

أحد المنظمات الصناعية التي تنتج إطارات السيارات ترغب بتحديد سعر الإطار الواحد وكانت الكلفة المتغيرة للإنتاج وحدة واحدة تعادل 30 دينار، وكانت التكاليف الثابتة المتعلقة بهذا الخط الإنتاجي تساوي 20000 دينار، وأن عدد الوحدات المتوقع إنتاجها خلال شهر واحد هي 1000 وحدة، وأن هذه المنظمة تفرض هامش ربح يعادل 25٪ من معدل الكلفة للوحدة الواحدة.

ما هو سعر بيع الوحدة الواحدة لسوق الأعمال؟

$$\text{التكاليف الثابتة} = 20000 (F_c)$$

$$\text{التكاليف المتغيرة للوحدة الواحدة} = 30 (V_{c_1})$$

$$\text{كمية الإنتاج} = 1000 (X)$$

$$\text{هامش الربح} = 25\% \text{ من معدل الكلفة } (P')$$

$$\text{التكاليف الثابتة للوحدة الواحدة} = F_{c_1}$$

$$\text{سعر الوحدة} = P$$

الحل:

$$F_{c_1} = \frac{F_c}{X}$$

$$F_{c_1} = \frac{20000}{1000} = 20 \text{ دينار}$$

$$\text{معدل الكلفة} = 20 + 30$$

$$= 50$$

هامش الربح:

$$P^- = 50 \cdot \frac{25}{100} = 12,5$$

سعر الوحدة الواحدة:

$$P = 30 + 20 + 12,5$$

$$P = 62,5$$

ب. التسعير على أساس معدل العائد

تعتبر هذه الطريقة من الطرق التي تتبعها المنظمات الصناعية في تسعير منتجاتها حيث تركز على كل:

• العائد على الاستثمار (رأس المال المستثمر).

• رأس المال الثابت.

• رأس المال المتغير.

• حجم المبيعات.

• التكاليف (الثابتة والمتغيرة).

إن المعادلة الأساسية لهذه الطريقة هي:

$$P = \frac{Fc + (Cv \cdot Vc_1) + (R \cdot CF)}{\frac{1 - (R \cdot CF)}{C_v}}$$

سعر بيع الوحدة الواحدة = P

Fc = التكاليف الثابتة

Vc<sub>1</sub> = التكاليف المتغيرة

R = نسبة العائد على رأس المال المستثمر

C<sub>F</sub> = رأس المال الثابت

X = حجم المبيعات

C<sub>V</sub> = رأس المال المتغير

مثال:

أرادت إحدى المنظمات الصناعية تسعير أحد منتجاتها الصناعية وقد توفرت المعلومات التالية:

$$F_C = 6000 \text{ دينار}$$

$$V_{CI} = 0,3 \text{ دينار}$$

$$R = 0,25$$

$$C_F = 78000 \text{ دينار}$$

$$C_V = 3600$$

المطلوب:

تحديد سعر بيع هذا المنتج الصناعي.

الحل:

بتطبيق المعادلة السابقة ينتج:

$$P = \frac{6000 + (0.3 \cdot 3600) + (0.25 \cdot 78000)}{3600} \cdot \frac{1 - (3600 \cdot 0.25)}{3600}$$

إذن إن سعر الوحدة (P) = 3,685 دينار.

ج. التسعير على أساس أسعار المنافسين

تستند هذه الطريقة في تحديد الأسعار على أسعار منتجات المنظمات المنافسة لنفس المنتج الصناعي. وتعتبر هذه الطريقة من الطرق السهلة وخاصة إذا ما استطاعت المنظمة معرفة أسعار المنافسين في السوق الصناعية وطبيعة جودة وخصائص منتجاتها قياساً بمنتج المنظمة التي ترغب في تحديد أسعار منتجاتها.

مثال:

ترغب إحدى المنظمات الصناعية (F) في تسعير أحد منتجاتها الصناعية وقد توفر المعلومات التالية:

وجودة أربعة منظمات صناعية تعمل في نفس السوق الصناعية، هي:

سعر البيع (دينار)	المنظمة
20	A
18	B
22	C
24	D

الحل:

استخراج معدل أسعار المنافسين (X) وكما مبين أدناه:

$$X = \frac{20 + 18 + 22 + 24}{4} = 21 \text{ دينار}$$

إن المنظمة الصناعية F أمام ثلاثة احتمالات هي:

- التسعير بأعلى من المعدل: وهذا يتم عندما تكون خصائص وجودة منتجات المنظمة F، بشكل أعلى من مواصفات منتجات المنافسين.
- التسعير بالمعدل: وهذا يتم عندما تكون مواصفات منتجات المنظمة F بنفس مواصفات منتجات المنافسين.
- التسعير أقل من المعدل: وهذا يتم عندما تكون مواصفات منتجات المنظمة F أقل من مواصفات المنظمات الصناعية المنافسة.

د. تحديد السعر وفقاً لدالة الطلب

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الأكثر دقة في تحديد الأسعار لأنها تستند إلى تكاليف الإنتاج، خصائص المنتج وأسعار المنافسين.

إن تحديد السعر يعتمد على معادلة دالة الطلب وفقاً للصيغة التالية:

$$(الصميدعي، ردينة، 2006، ص 123 - 125)^{(24)}.$$



$$D = \alpha - BP \quad \dots\dots\dots(1)$$

حيث أن:

$\alpha$  = مقدار نسبي يرتبط بخصائص المنتج

B = مقدار نسبي يرتبط بأسعار المنافسين

P = سعر الوحدة الواحدة

D = كمية الطلب

$$TR = P \cdot S \quad \dots\dots\dots(2)$$

TR = الإيراد الكلي

S = كمية المبيعات

S = D يشترط أن يكون

نعوض قيمة D بدل S نحصل على:

$$TR = P(\alpha - BP) \quad \dots\dots\dots(3)$$

$$Tc = Fc + Vc \quad \dots\dots\dots(4)$$

$$Tc = Fc + Vc_1 X \quad \dots\dots\dots(5)$$

حيث أن:

Tc = التكاليف الكلية

Fc = التكاليف المتغيرة

Vc<sub>1</sub> = الكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة

X = كمية الإنتاج

نعوض D في معادلة رقم (5) نحصل على:

$$Tc = Fc + Vc - D \quad \dots\dots\dots(6)$$

الربح = الإيراد الكلية - التكاليف الكلية

$$P = TR - TC \quad \dots\dots\dots(7)$$

نعوض عن قيمة TC و TR فنحصل على:

$$P' = P(\alpha - BP) - [Fc + Vc_1(\alpha - BP)] \dots\dots\dots(7)$$

مثال:

أرادت إحدى المنظمات الصناعية تسعر أحد منتجاتها الصناعية (نصف مصنعة) وقد كانت معادلة الدالة كما يلي:

$$D = 1200 - 10P$$

وإن التكاليف الثابتة (Fc) = 14000 دينار

وأن الكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة (Vc<sub>1</sub>) = 120 دينار

المطلوب:

- تحديد سعر الوحدة الواحدة.
- ما هو الطلب المتوقع عند مستوى هذا السعر.
- ما هو الربح الصافي.

الحل:

$$D = 1200 - 10P$$

← المعادلة الأساسية

$$TR = P \cdot D$$

← معادلة الإيراد الكلية

$$TR = P(1200 - 10P)$$

$$Tc = Fc + Vc_1 \cdot D$$

← معادلة التكاليف الكلية

$$Tc = 14000 + 12(1200 - 10P)$$

← معادلة الربح

$$P' = TR - TC$$

$$P' = P(1200 - 10P) - [14000 + 12(1200 - 10P)]$$

$$P' = 1200P - 10P^2 - [14000 + 14400 - 120P]$$

$$P' = 1200P - 10P^2 - 158400 + 120P$$

$$P' = 1320P - 10P^2 - 158400$$

بالتفاضل مع تصغير المعادلة ينتج:

$$O = 1320p - 20p - O$$

$$P = \frac{1320}{20}$$

$$P = 66 \text{ دينار}$$

إذاً سعر الوحدة يساوي

استخراج الطلب المتوقع

نعوض بسعر الوحدة الواحدة في المعادلة دالة الطلب ينتج:

$$D = 1200 - 10 \cdot 66$$

$$D = 1200 - 660$$

$$D = 540 \text{ دينار}$$

الطلب المتوقع

استخراج الإيراد الكلي

بالتعويض في معادلة الإيراد الكلي:

$$TR = P \cdot D$$

$$TR = 66 \cdot 540$$

$$TR = 35640 \text{ دينار}$$

استخراج التكاليف الكلية

بالتعويض في معادلة التكاليف الكلية ينتج:

$$Tc = Fc + Vc_1 \cdot D$$

$$Tc = 14000 + 12 \cdot 540$$

$$Tc = 14000 + 6480$$

$$Tc = 20480$$

استخراج الربح الصافي:

$$P' = TR - Tc$$

$$P' = 35640 - 20480$$

$$p' = 15160 \text{ دينار}$$

### هـ. طريقة التسعير المرن

بان كل منظمة تحاول دائماً إن تفتش عن مستويات الأسعار والمبيعات التي تحقق لها أفضل وضع تنافسي وأفضل ربحية. إن طريقة التسعير المرن من الطرق المهمة التي تساعد على اتخاذ قرارات تسويقية مهمة وخاصة فيما يتعلق بقبول بعض الطلبات الخاصة من جهات حكومية أو منظمات صناعية للمستهلك الأخير أو مخازن البيع الكبرى وبأسعار قد تقل عن أسعار البيع المعتمدة من هذه المنظمة (الصميدعي، 2010، ص 233) <sup>(17)</sup> لتوضيح هذه الطريقة نأخذ المثال التالي:

مثال:

تسلمت أحد المنظمات الصناعية التي تنتج بطاريات السيارات طلباً من إحدى شركات صناعة السيارات تطلب فيه تجهيزها بـ (500) بطارية بسعر (38) دينار للوحدة الواحدة علماً بأن هذه المنظمة قادرة على تلبية هذه الطلبية خلال شهر واحد من تاريخ قبولها علماً بأن سعر البيع الاعتيادي للوحدة الواحدة يعادل (50) دينار وأن جدول توزيع التكاليف على مستوى الإنتاج الشهري البالغ (4000) وحدة كما هو مبين في الجدول التالي:

المطلوب:

هل تقبل هذه الطلبية أم لا؟ وما هو الربح المتوقع الإضافي في حالة قبولها؟

جدول (1)

نوع التكاليف	معادلة كلفة الوحدة الواحدة بالدينار	التكاليف الكلية بالدينار
التكاليف المتغيرة:		
أجور عمل	12	48000
مواد أولية	8	32000
تكاليف متغيرة أخرى	5	20000
مجموع التكاليف المتغيرة	25	100000
التكاليف الثابتة:		
اندثار	4	16000
صيانة	3	12000
رواتب نفقات إدارية	6	24000
نفقات تسويقية	3	12000
مجموع التكاليف الثابتة	16	64000
إجمالي التكاليف الكلية	-	164000
كلفة الوحدة الواحدة	41	-

الحل:

أولاً: يتم استخراج الربح الاعتيادي الشهري وعلى النحو التالي:  
الإيراد الكلي:

$$TR = P \cdot S$$

$$TR = 50 \cdot 4000 = 200000 \text{ دينار}$$

التكاليف الكلية:

$$Tc = Fc + Vc_1 \cdot X$$

$$= 64000 + 25 \cdot 4000 = 164000$$

أو بالتعويض بمعدل كلفة الوحدة الواحدة:

$$Tc = 41 \cdot 4000 = 164000 \text{ دينار}$$

الربح الاعتيادي:

$$P' = TR - Tc$$

$$P' = 200000 - 164000$$

$$P'_0 = 36000 \text{ دينار}$$

ثانياً: نعيد توزيع التكاليف وفقاً للطلبية أي على مستوى إنتاج (4500) وحدة.

جدول (2)

نوع التكاليف	معادلة كلفة الوحدة الواحدة بالدينار	التكاليف الكلية بالدينار
<b>التكاليف المتغيرة:</b>		
أجور عمل	12	54000
مواد أولية	8	36000
تكاليف متغيرة أخرى	5	22500
مجموع التكاليف المتغيرة	25	112500
<b>التكاليف الثابتة:</b>		
اندثار	3,5	16000
صيانة	2,7	12000
رواتب نفقات إدارية	5,3	24000
نفقات تسويقية	2,7	12000
مجموع التكاليف الثابتة	14,2	64000
إجمالي التكاليف الكلية	-	1765000
كلفة الوحدة الواحدة	39,2	-

هنا يتم استخراج ما يلي:

1. الربح على مستوى إنتاج (4000) وحدة الشهري:

$$TR = 50 \cdot 4000 = 200000$$

الإيراد الكلي

$$TC = 39.2 \cdot 4000 = 156800$$

التكاليف الكلية

$$P'_1 = 200000 - 156800 = 43200$$

الربح

$$P' = TR - TC$$

2. الربح على مستوى الطلبية (500) وحدة:

$$TR = 38 \cdot 500 = 19000$$

$$TC = 39.2 \cdot 500 = 19600 \text{ دينار}$$

$$P'_2 = 19000 - 19600 = -600 \text{ دينار}$$

الربح (الخسارة)

3. الربح الإجمالي:

$$P'_3 = p'_1 + p'_2$$

$$P'_3 = 43200 + (-600) = 42600 \text{ دينار}$$

4. الربح الإضافي للطلبية:

$$P'_4 = p'_3 - p'_0$$

$$P'_4 = 42600 - 36000 = 6600 \text{ دينار}$$

إذن فإن المنظمة الصناعية سوف تربح مبلغ (6600) إضافة لربحها الاعتيادي البالغ (36000) دينار.

إذن تقبل الطلبية لأنها تحقق ربحاً إضافياً قدره (6600) دينار.

### مراجع الفصل السادس

1. Bernstein, J & Macias, (2002), The New Product Process and Emerson Electric – Industrial Management, Vol, 31.
2. Morgen, Evans, L. T, (2006), The Service Price Concept, Victoria University of Wellington.
3. Lovelock, C & Wirtz, J, (2004), Services Marketing, People, Technology, Strategy, 5<sup>ED</sup>, Prentice – Hall.
4. الصميدعي، محمود، ردينة عثمان، (2010)، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
5. Shari, W, (2009), Retail Pricing Strategies, Set the right price, New York, Time COM panty.
6. Christ, P, (2009), "Know this Marketing Basis", www.virtuol library.com.
7. الصميدعي، محمود ، (2010)، إستراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
8. الصميدعي، محمود، ردينة عثمان يوسف، (2006)، مدخل في الاقتصاد الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
9. كوتلر فيليب، ارمسترونج جاري، (2007)، أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر والتوزيع، عمان.
10. الصميدعي، محمود، الجيوسي، سليمان، (2009)، تسويق الخدمات المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
11. ردينة عثمان، (2009)، إدارة خدمات النقل الجوي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
12. Hill, R. M, Ralph, S. A and Gross, J. S, (2001), Industrial Marketing, 4 Edition, A. I. T. B. S, Publishing, Delhi, India.
13. Karen Dilger, (2008), Price Management needs de dicaded tools: Manufacturing Business, Technology.



14. Bernstein, J & Macias, D, (2002), Engineering New Product Success, The New Pricing Process and Emerson Electric, Industrial Marketing Management
15. Raymond, E Corey, (1991), Industrial Marketing, Cases and Concepts, 4 Edition, Prentice Hall, New Jersey.
16. Ghosh, P. K, (2006), Industrial Marketing, Oxford University Press – India.
17. Lancaster, G, Massingham, L and Ashford, R, (2002), Essentials of Marketing Mc Graw – Hill Publishing Company London, New York.
18. Barlon, Kimuli, (2006), The Concept of Marketing Mix, Presentation on Marketing Management, Turku University Vol 1.
19. Irene, C. L, (2009), The Pricing and Revenue Management Service, A Strategic approach, Journal for academic Research, USA.
20. Paul, C, (2009), "Know this Marketing bases, www.virtual library.com.
21. Kambil, A & Vipul, A, (2009), The Real titer of Dynamic Pricing, Aberdeen Group, Outlook Journal
22. Kent, B. M, (2003), The Pricing Strategy, Cambridge Strategy Publication.
23. Andrew, L & Tack, Y, (2008), Reconsidering the Microeconomic foundation of price – setting, Board of Governors of the federal.
24. الصميدعي، محمود، ردينة عثمان، (2006)، الأساليب الكمية في التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.



## توزيع المنتجات الصناعية

### Industrial Products Distribution

المقدمة

أولاً : مدخل في التوزيع الصناعي

ثانياً: قنوات توزيع المنتجات الصناعية

ثالثاً: العوامل المؤثرة على تصميم إمداد قنوات المنتجات

الصناعية

رابعاً: أنواع الوسطاء

مراجع الفصل السابع



## الفصل السابع

### توزيع المنتجات الصناعية

#### Industrial Products Distribution

##### المقدمة Introduction

إن النشاط التوزيعي بكل أبعاده يمثل حلقة الوصل التي تربط المنظمات المختلفة وأسواقها العديدة، والذي من خلاله تتمكن هذه المنظمات من إيصال منتجاتها حين حدوث الطلب عليها وفقاً لاحتياجات الزبائن المختلفين (مستهلك نهائي، مشتري صناعي). إن الأنشطة التي يهتم بها التوزيع متعددة ويرتبط بها نجاح تنفيذ الأنشطة التسويقية المختلفة، وبالتالي أنشطة المنظمة وإستراتيجياتها وأهدافها. إن النشاط التوزيعي حاله حال الأنشطة التسويقية الأخرى ليس بعيداً عن الانعكاسات التكنولوجية الهائلة في العالم اليوم بل إنه الأكثر تأثراً بها، لذلك فإن حالة التجدد والابتكار والتطور هي السمة الأساسية للأنشطة التوزيعية في العالم اليوم.

إن التوزيع باعتباره أحد عناصر المزيج التسويقي والذي يحقق الاتصال بالمستهلك والمشتري الصناعي، وذلك من خلال الاعتماد على النقاط التوزيعية سواء من خلال قنوات التوزيع المباشرة والغير مباشرة.

إن توزيع المنتجات الصناعية لا يختلف من ناحية الجوهر عن توزيع المنتجات الاستهلاكية إلا في طبيعة السوق الذي تصل إليه هذه المنتجات، وكذلك المشتري المستخدم لهذه المنتجات الذي هو عبارة عن منظمات صناعية تقوم بإنتاج منتجات المستهلك النهائي... إن توزيع المنتجات الصناعية يتم بين منظمة الأعمال إلى منظمة أعمال وبالتالي فإن التوزيع هنا يتسم ببعض الخصائص التي تميزه عن التوزيع للمنتجات الاستهلاكية.<sup>(\*)</sup>

(\*) نظراً لأهمية التوزيع المادي في التسويق الصناعي باعتباره أحد أنظمة الامداد الصناعي والتسويقي فإنه سيتم تناوله في الفصل القادم ضمن فصل أنظمة الامداد.

إن هذا الفصل سيتناول النقاط التالية:

1. مدخل في التوزيع الصناعي.
2. قنوات توزيع المنتجات الصناعية.
3. العوامل المؤثرة على تصميم قنوات المنتجات الصناعية.
4. أنواع الوسطاء.

## أولاً: مدخل في التوزيع الصناعي Entrance in Industrial Distribution

لا يمكن إعطاء تعريف لتوزيع المنتجات الصناعية إلا بالاستناد إلى مفهوم التوزيع بشكل عام على الاعتبار أن الأساسيات لا تختلف كثيراً فيما بينها بل إن القسم الأعظم منها هي نفسها. حيث تؤكد الأدبيات التسويقية على أن التوزيع عبارة عن وظيفة أو نشاط من وظائف أو أنشطة التسويق وجزء حيوي وأساسي من المزيج التسويقي، لأنه يهتم بضمان توريد احتياجات المستهلكين والمستخدمين الصناعيين من مختلف المنتجات (سلع أو خدمات)، من أماكن وجودها في المصنع أو الوسطاء على مختلف أنواعهم، إلى حيث يوجد طلب عليها، بذلك فإنه ذلك النشاط الذي يسعى لتحقيق المنافع المكانية، الزمانية، والحيازية، وإنه بدون إستراتيجية توزيعية فعالة لا يمكن أن تتحقق الكفاءة التسويقية. (David, 2007, P 1 – 6)<sup>(1)</sup>

إن منتجوا المنتجات (سلع أو خدمات) لا يمكن لهم من بيع منتجاتهم إلى المستهلك، المشتري الصناعي، أو المستفيد النهائي إلا من خلال الاعتماد على نظام التوزيع وقنوات التوزيع الفعالة والتي تحقق الأهداف البيعية المحددة والاتصال الفعال بالزبائن. (Berry, 2009, P 1 – 4)<sup>(2)</sup>

### أ. تعريف التوزيع Distribution Definition

المتفحص للأدبيات المتخصصة يجد بأن هناك العديد من التعاريف التي اهتمت في إعطاء تعريف للتوزيع وأبعاده المختلفة، والسبب في ذلك تزايد الاهتمام بالمفهوم التوزيعي ودوره في مساعدة المنظمات الصناعية على تحقيق أهدافها، وذلك لأنه يمثل حلقة الاتصال المهمة ما بين المنتج والمستهلك أو المشتري الصناعي، وفي نفس الوقت تستطيع المنظمات الصناعية الحصول على ما تحتاجه من سلع وخدمات لمتطلبات عملياتها الإنتاجية عن طريق نظام التوزيع من خلال سلسلة التوريد.

- تشير أدبيات المعهد القانوني للتسويق (cim) بأن التوزيع هو عبارة عن نشاط ديناميكي من النشاطات والجهود التسويقية التي تختص بانتقال ملكية السلع والخدمات من منتجها إلى المستهلك أو المشتري الصناعي (الصميدعي، العلاق، 2006، ص 107)<sup>(3)</sup>.
- في حين يعرف (Kotler) التوزيع بأنه يمثل مورد خارجي يدخل للمنظمة ضمن المدخلات الأخرى من التصنيع والبحث وغيرها، وإن هذا المورد يستغرق بناءه عدة سنوات وليس من السهل تغييره (Kotler, 2004, P 215)<sup>(4)</sup>.
- أما (Karsben, 2008, P 3)<sup>(5)</sup> فإنه يعرف التوزيع على أنه يمثل مجموعة من العمليات لإيصال المنتجات إلى نقاط الاستهلاك، وحدوث الطلب عليها.
- ويعرف التوزيع على أنه مجموعة الأفراد أو المؤسسات التي يتم من خلالها تحريك المنتجات من مصادر الإنتاج إلى المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي ومن خلال التوزيع يتم خلق المنفعة الزمانية والمكانية والحيازية (www.nku, 2006, P 2-1)<sup>(6)</sup>.
- في حين يعرف (الصميدعي، 2010، ص 244)<sup>(7)</sup> التوزيع بأنه النشاط الذي يساعد على انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل الصناعي بكفاءة وفاعلية وبالكمية والنوعية والوقت الملائم من خلال قنوات التوزيع.

#### ب. تعريف توزيع المنتجات الصناعية

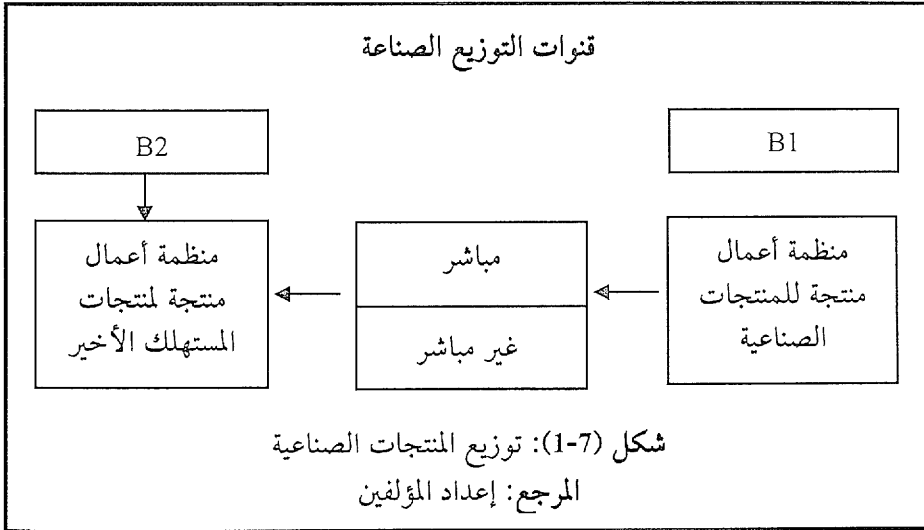
##### Industrial Product Distribution Definition

إن التوزيع يمثل مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تتكامل وتتفاعل وتتناسق فيما بينها من أجل تحقيق التدفق الفعال للسلع والخدمات وبالتالي تحقيق المنفعة الزمانية والمكانية والحيازية بهدف توفير المنتجات (السلع والخدمات) في المكان والزمان المناسبين، وكذلك بالكميات والأسعار التي ترضي ويقبل بها المشتري الصناعي.

بينما يشير كل من (Hill and others, 2001, P 237)<sup>(8)</sup> بأن تعريف التوزيع الصناعي والموزع الصناعي يأخذ عدة معاني مختلفة، فهو يشير إلى الوسطاء الذين يبيعون المنتجات إلى الاستخدامات الصناعية، وكذلك عروض المنظمات الصناعية من

المنتجات والخدمات، وكذلك التخزين من المنتجات التي تورد إلى منظمات الأعمال الصناعية من إعادة إنتاجها وتقديمها لسوق المستهلك الصناعي.

أما (Ghosh, 2007, P 276)<sup>(9)</sup> فإنه يشير إلى أن جميع المنتجات (سلع وخدمات) لابد أن تحول من خلال نقطة أو العديد من نقاط الإنتاج (المصانع) إلى نقاط الاستهلاك. وهذا ينطبق على المنتجات الصناعية التي لابد أن تتحول من أماكن إنتاجها إلى أماكن الاستخدام، أي من منظمة الأعمال الصناعية إلى منظمة الأعمال المتخصصة بإنتاج المنتجات النهائية للمستهلك النهائي، أي (B 2 B).

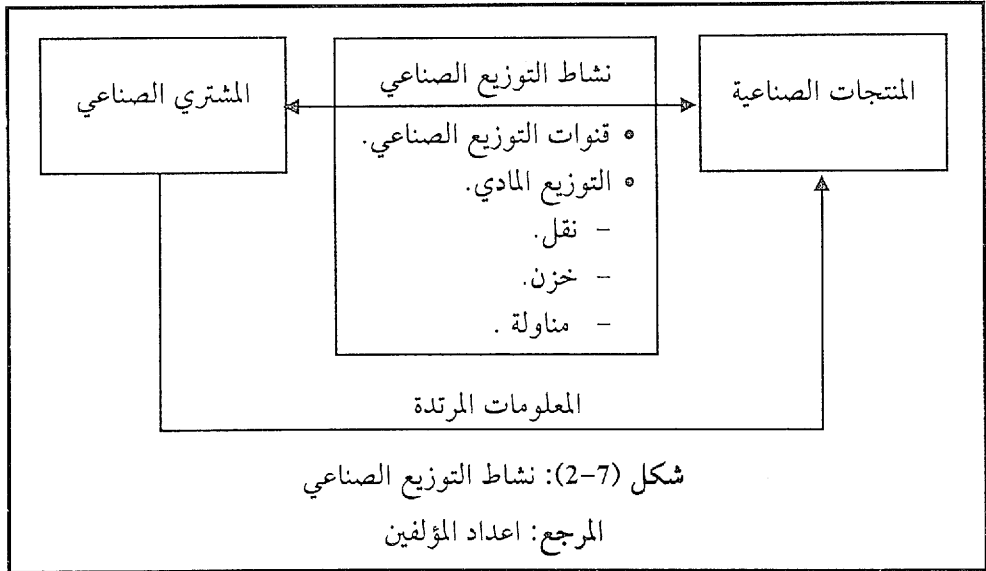


إن عملية التحول أو الانتقال للمنتجات الصناعية هذه تمثل نظاماً فرعياً متكاملاً وهو جزء أساسي من نظام التسويق الأوسع، وإن وصول المنتجات الصناعية إلى السوق الصناعية لابد أن تتم من خلال قنوات التوزيع الصناعية والتوزيع المادي الذي يعني بتوريد هذه المنتجات إلى المنظمات الصناعية المنتجة للمنتجات النهائية للمستهلك الأخير، لذلك فإن مفهوم التوزيع ضمن التسويق الصناعي لابد أن يشمل جانبيين أساسيين هما:

- قنوات التوزيع الصناعية.
- نظام التوزيع المادي.



والشكل التالي يوضح ذلك:



### ج. أهمية التوزيع وأهدافه Distribution Important and Goals

#### 1. أهمية التوزيع Distribution Important

إن الدور التفاعلي والتكاملي الذي يضطلع فيه التوزيع وأنشطته المختلفة ضمن نظام التسويق في المنظمة والإستراتيجيات التي تتبناها تظهر أهمية التوزيع من خلال ما يقوم به من وظائف ذات سمة تأثيريه وتكاملية وتفاعلية مع بقية وظائف التسويق.

إن التوزيع يعني توفير كافة الوسائل التي تمكن المنظمة من الوصول إلى السوق المستهدفة أين ما تكون، إضافة إلى أنه يربط المنظمة بشبكة من قنوات التوزيع بالمشتريين والموزعين الصناعيين أي كان نوعهم ومكانهم.

إن أهمية نظام التوزيع يتضح من خلال ما يحققه من منافع (اقتصادية) يشير بوضوح إلى الدور الكبير المؤثر لهذا النشاط ضمن منظومة أنشطة المنظمة الصناعية، حيث توفير المنتجات الصناعية في أماكن حدوث الطلب عليها، والزمان الذي تحتاجه المنظمة المنتجة للسلع الاستهلاكية، وكذلك انتقال ملكية هذه المنتجات إلى المنظمة المشترية يمثل أساس نجاح أنشطة التسويق الصناعي وبالتالي يعبر عن المساهمة الكبيرة

ضمن استراتيجيات التسويق والذي ينعكس على مستوى الربحية من خلال المساهمة في التأثير على مستويات الطلب المختلفة.

إن أهمية نظام التوزيع يمكن ملاحظتها من خلال ما يلي:  
(www.fmcg.com, 2006, P 1 - 4)<sup>(10)</sup>، (الصميدعي، 2008، ص 27 - 28)<sup>(11)</sup>:

• الفاصل الزمني: بشكل عام فإن المنتجات الصناعية (باستثناء الخدمات الصناعية لأنها تتصف بالتلازمية كأحد خصائصها المميزة) لا يتم استخدامها حال إنتاجها بل هنالك فاصلاً زمنياً بين عملية الإنتاج والاستعمال وخاصة تلك المنتجات التي تتصف بالموسمية (فمثلاً المواد الأولية الزراعية).

إن الأمر الذي يتطلب توفير هذه المنتجات لحين حدوث الطلب عليها وهنا يأتي دور نظام التوزيع من خلال التكامل بين ركنين أساسيين (قنوات التوزيع والتوزيع المادي) في تقليص هذا البعد الزمني. حيث من خلال وظيفة الخزن يمكن الاحتفاظ بالمنتجات لحين حدوث الطلب عليها، أي توفير المنتجات في الوقت المناسب لحاجات الأسواق الصناعية المختلفة.

• البعد المكاني (الجغرافي): تتسم الأسواق الصناعية في الوقت الحاضر بانتشارها وتباعدها الجغرافي الأمر الذي يعني وجود مسافة جغرافية مختلفة بين المنظمات الصناعية ومنظمات الأعمال المنتجة لمنتجات المستهلك الأخير (المشتريين الصناعيين).

إن التطورات الهائلة في مجال الاتصالات والنقل في الوقت الحاضر تتطلب بناء نظام توزيعي كفؤ وفعال قادر على تذليل هذا البعد المسافي بين قطبي المعادلة (المنتجين - المشتريين الصناعيين)، وإن عدم بناء مثل هذا النظام سيؤدي إلى خلل كبير في توفير المنتجات في الأسواق الصناعية المختلفة.

وعليه فإن نظام التوزيع الكفؤ والفعال وهو وحدة القادر على تقليص وتقريب المسافات بين هذين القطبين، بهدف تحقيق عملية الاتصال وذلك من خلال الحركة المادية للمنتجات وانتقالها من أماكن إنتاجها أو توفرها (المنظمات الصناعية المنتجة لها) إلى أماكن حدوث الطلب عليها (أماكن الإنتاج النهائي).

• البعد المعرفي (المعلوماتي): إن التوزيع باعتباره حلقة الوصل بين المنظمة الصناعية وأسواقها، فهو يمثل جسراً ترم من خلاله كافة المعلومات باتجاهين أي من الأسواق إلى المنظمة وبالعكس.

إن التواصل في الإمداد بالمعلومات له الأثر الأكبر من مجمل أنشطة المنظمة التسويقية والإنتاجية بشكل خاص. إن عملية التواصل في المعرفة والمعلومات بين المنظمة الصناعية وأسواقها عملية مهمة ذات أبعاد متعددة تصب في النهاية في تسهيل عمل ومتطلبات كل فريق منها.

## 2. أهداف التوزيع Distribution Goals

إن التوزيع كنظام له أهداف معينة يسعى لتحقيقها ضمن منظومة الأهداف للنظام الأكبر الذي ينتمي إليه. وبما أن نظام التوزيع باعتباره نظام فرعي ضمن النظام التسويقي لذلك فإنه يساهم في تحقيق الأهداف التسويقية للمنظمات الصناعية. إن الإدارة تكون مسؤولة عن وضع الإستراتيجيات التوزيعية، وتحديد حجم الطلبات والمبيعات، ولا يقتصر نشاط التوزيع على ذلك وإنما يعمل على تقليل البعد الزمني، والمكاني، والمعلوماتي. في ضوء ذلك فإن نظام التوزيع يسعى لتحقيق الأهداف التالية: (الصميدعي، ردينة، 2007، ص 159)<sup>(12)</sup>

- تدفق المنتجات من مكان الإنتاج إلى مكان وقوع الطلب وبالوقت، والمكان، والسعر المناسب، والجودة المناسبة.
- توفير المنتجات الصناعية (سلع وخدمات) في وقت حدوث الطلب عليها وفي أماكن الطلب وبالأسعار والنوعيات المطلوبة.
- تحقيق المنفعة المكانية من خلال تحريك المنتجات من مكان الإنتاج إلى مكان الطلب، وفق متطلبات منظمات الأعمال المنتجة لمنتجات المستهلك الأخير.
- تحقيق المنفعة الزمانية، وذلك من خلال تجهيز المشتريين الصناعيين بالكميات المطلوبة من المنتجات في الزمان المناسب.
- تحقيق عملية التبادل لتحقيق المنفعة الحيازية ونقل ملكية المنتجات من البائع إلى المشتري من خلال منافذ أو قنوات التوزيع.

• تقليل التكاليف التسويقية، إن الاعتماد على إستراتيجية توزيعية كفؤة وفعالة وخاصة فيما يتعلق بالنقل والخزن فإن ذلك سوف يقلل من التكاليف التوزيعية والتي تلعب الدور الأساسي في تقليل التكاليف التسويقية وتساهم في خفض أسعار المنتجات الصناعية، مما يؤدي إلى زيادة طلب منظمات الأعمال على هذه المنتجات.

• خلق الثقة والاستقرار لدى المشتريين الصناعيين من خلال ضمان استمرار توريد المنتجات الصناعية.

• إدامة الصلة بين المنظمة وزبائنهم من خلال الاتصال المباشر وغير المباشر الذي يتم في قنوات التوزيع والذي يساعد المنظمة وإدارة التسويق على التعرف على المستهلكين وردود أفعالهم تجاه منتجات المنظمة والذي يمثل تغذية عكسية يساعد في إعادة هيكلة الأنشطة التسويقية والإنتاجية لأن هذه المعلومات ضرورية ومهمة وتمثل رافداً يمد المنظمة بما تحتاجه من معلومات تساعد على تعديل أو تغيير بعض الأنشطة التي قد يشوبها بعض الخلل أو الاختناق.

• تحقيق الإيرادات لإدارة التسويق والمنظمات الإنتاجية أو الخدمية التي يتعامل معها.

• الاحتفاظ بمستوى خزين جيد وذلك لمجارات التغيرات التي قد تحدث للطلب على مختلف المنتجات والتكيف مع تقلبات الطلب.

• المحافظة على الحصة السوقية من خلال تهيئة المنتجات في كل الظروف وفي كل الأسواق.

• الوقوف أمام المنافسة.

#### د. وظائف التوزيع Distribution Functions

هناك العديد من الوظائف التي تقوم بها وظيفة التوزيع، حيث يشير كل من (Kotler & Armstrong, 2004, P 385)<sup>(13)</sup> إلى الوظائف التالية:

1. التوزيع المادي: يمثل التوزيع المادي وظيفة توزيعية وتسويقية ويركز على تحقيق وظيفتي النقل والخزن للسلع الملموسة ونقل وخزن السلع المساعدة على إنتاج وتقديم المنتجات.

2. الوقت والمكان: توفير المنتجات في المكان والزمان الذي يرغب به المستهلكين، إن أهمية نظام التوزيع تظهر من خلال تقديم نقاط التوزيع للتشكيلة من السلع والخدمات المختلفة في نقطة توزيعية واحدة.
  3. الوظيفة المالية: وتشمل تمويل جميع الوظائف التي يشملها التوزيع، وكذلك تغطية النفقات اللازمة لذلك من خلال استحصال قيام المبيعات وتحقيق الأرباح.
  4. نقل اللقب: تشمل ضمان انسياب أو انتقال الملكية القانونية للمنتجات للمشتريين.
  5. المخاطرة: تحمل المخاطرة المتعلقة بأنشطة التوزيع بركنيها (قنوات التوزيع والتوزيع المادي).
  6. البحث: يشمل البحث عن المعلومات وتحديد حاجات ورغبات المشتريين المحتملين.
  7. الترويج: تزويد المستهلكين بالمعلومات وترغيبهم وإقناعهم على اتخاذ قرار شراء المنتجات المعروضة أمامهم.
  8. الخدمات: تقديم الخدمات للمستهلكين قبل وبعد البيع.
  9. الدعم: وتشمل التأمين، التوثيق، والإدارة.
- بينما يشير (الصميدعي) إلى مجموعة من الوظائف التسويقية التي تنجز من قبل النشاط التوزيعي والتي تم وضعها بعدة مجاميع وظيفية هي: (الصميدعي، 2008، ص 32)<sup>(11)</sup>.
1. وظائف التبادل التجاري Commerce Transaction Functions: تمثل وظيفة التبادل التجاري الهدف النهائي لإدارة التوزيع وقنوات التوزيع والعاملين فيها، وذلك من خلال تحقيق المنفعة الحيازية والتي تشتمل عملية الشراء، البيع، والمخاطرة والتي تتم عبر قنوات التوزيع.
  - إن الوظائف المتعلقة بعملية التبادل (البيع والشراء) وما يرافقها من تعقيدات متعددة تدخل في فكر وإحساس المشتري الصناعي، ودرجة مخاطرته في شراء المنتج واستخدامه في العملية الإنتاجية.

2. الوظائف التسهيلية **Facilitate Functions**: ويعني بها تلك الوظائف الخدمية والتي تشتمل على العديد من الخدمات سواء قبل أو بعد البيع (مثل تزويد الزبائن بالمعلومات الضرورية، وخدمات الصيانة، التمويل، الضمان، التوصيل، الشراء عن طريق البريد... الخ)، إن هذه الوظائف والتي تتم من خلال قنوات التوزيع، ذات بعد مهم بالنسبة لقرار الشراء بالنسبة للمشتريين.

3. وظيفة تدفق المعلومات **Flow of Information Function**: إن عملية تدفق المعلومات إلى قنوات التوزيع من الأسواق بالسرعة والدقة ومحاولة هذه القنوات إيصالها بالسرعة المطلوبة لإدارة التسويق في المنظمة أو المنتجين المطلوبة الذي يعكس إيجابياً على مستوى الاداء، فيما يتعلق بالكميات والنوعيات للمنتجات المباعة وكمية الطلب المتوقع على السوق الصناعية وفقاً لمؤشرات الطلب على السلع والخدمات ذات الرواج العالمي وتمكين إدارة التسويق من تشخيص السلع والخدمات التي تواجه مشاكل في السوق، تغير الأسعار، نشاط قنوات التوزيع المنافسة، وغيرها من المعلومات.

إن تدفق المعلومات بشكل دقيق حول كمية ونوعية المنتجات التي يطلبها المشتري الصناعي سوف يساعد قناة التوزيع في عملها اليومي من خلال تحديد الإجراءات التعاملية مع هؤلاء المشتريين فيما يتعلق بشعورهم بالالتزام بمواعيد التوريد لما يحتاجه من منتجات لعملياتها الصناعية.

4. الاستثمار المالي **Financial Investment Function**: تمثل عملية الشراء والتي يقوم بها المشتري الصناعي عملية استثمار مالي. لأن الاستثمار في الشراء من قبل المشتري الصناعي يعود عليه بمنافع أكبر من المنافع في حالة الادخار وعلى الأخص الاستثمار في المشاريع الصناعية.

إن هذا الاتجاه يمثل العلاقة بين التمويل كوظيفة وأسلوب قيام المشترون في استثمار أموالهم في مختلف المجالات وخاصة في الشراء الصناعي لمختلف المنتجات.

ان نظام التوزيع من خلال قنوات يلعب دور مهم في عملية تحريك النقد لدى المشترين الصناعيين من خلال الشراء للمنتجات من أجل إعادة إنتاجها للسوق الاستهلاكي وبيعها. باتجاه يختلف عن أوجه الاستثمار الأخرى.

5. وظيفة إثارة الطلب The Demand Provocation Function: يلعب نظام التوزيع دور مهم في الترويج للمنتجات الصناعية من خلال تزويد المشترين الصناعيين بالمعلومات المطلوبة في النقاط التوزيعية ومن قبل العاملين فيها أو من خلال طبيعة عرض المنتجات في النقاط البيعية، أو من خلال السياسة السعرية التي تستخدمها إدارة التوزيع والخدمات التي تقدم. إن عملية حث المشترين الصناعيين على اتخاذ قرار الشراء وإثارة الطلب تعتبر من الوظائف المهمة وتقع على عاتق العاملين في النقاط التوزيعية بشكل أساسي وعلى مستوى التفاعل مع المشتري الصناعي.

### ثانياً: قنوات توزيع المنتجات الصناعية

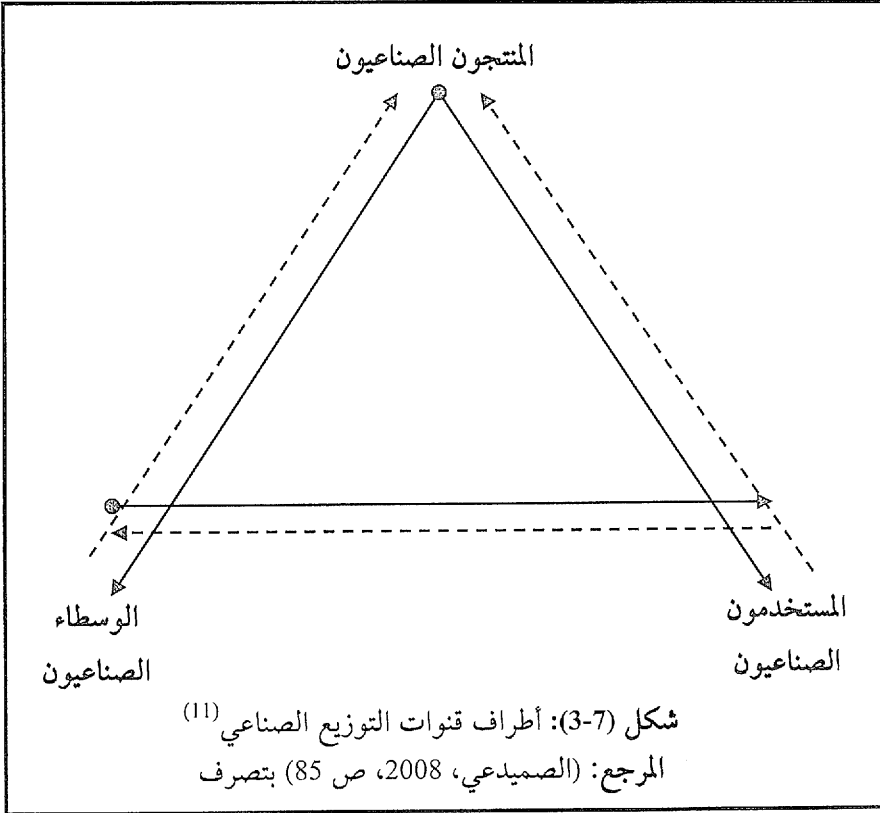
#### Industrial Products Distribution Channel

إن قنوات التوزيع تمثل حلقة الوصل بين المنظمة الصناعية ومنظمات الأعمال المنتجة لمنتجات المستهلك الأخير. بذلك فهي تقوم بتوصيل جهود المنظمة الصناعية التي تعمل معها على شكل سلع أو خدمات إلى النقاط النهائية للاستخدام (Tim, 2009, P 1 – 4).<sup>(14)</sup>

إن قنوات التوزيع - تنجز كافة الوظائف أو الأنشطة المستخدمة لتحريك المنتجات الصناعية إلى أماكن الاستخدام مقابل حصول المنتج على أثمان هذه المنتجات من خلال عملية التبادل. إن عملية تبادل المنتجات تمر باتجاهين من المنتج إلى نقاط التوزيع ومن ثم للمشتري الصناعي (أو المستخدم) وتمر أقيام (أثمان) هذه المنتجات بالاتجاه المعاكس من المشتري الصناعي وخلال نقاط التوزيع إلى المنتج لهذه المنتجات (Geoff and other, 2002, P 249).<sup>(15)</sup>

تعرف قنوات التوزيع الصناعي بأنها تمثل مجموعة من المنظمات التي تعمل على تحريك المنتجات الصناعية والمعلومات من المنتج (المصنع) إلى المستخدم الصناعي مباشرة أو من خلال الوسطاء. (Casey, 2003, P 131).<sup>(16)</sup>

إن المنفذ التوزيعي يمثل أطراف عديدة وإن هذه الأطراف هم المنتجون الصناعيون، الوسطاء الصناعيون، المستخدمون الصناعيون، كما هو موضح الشكل التالي:



- المنتجون الصناعيون: هم المنظمات والجهات (المصانع والمعامل المنتجة للمنتجات الصناعية) المسؤولة عن إنتاج وتقديم المنتجات الصناعية للسوق الصناعي.
- الوسطاء الصناعيون: هم عبارة عن منظمات أو أفراد يقومون بتوزيع المنتجات الصناعية للمستخدمين الصناعيين، وكذلك يقومون بنقل كافة المعلومات عن تلك المنتجات.
- المستخدمون الصناعيون: وهم عبارة عن منظمات الأعمال أو الأفراد المستخدمين للمنتجات الصناعية لإنتاج منتجات المستهلك الأخير، وهؤلاء المستخدمون يمثلون الهدف النهائي للمنظمة الصناعية المنتجة للمنتجات الصناعية.



#### ١. أنواع قنوات توزيع المنتجات الصناعية

إن أنواع قنوات التوزيع الصناعي التي يتم من خلالها تدفق أو انتقال المنتجات الصناعية من منتجها إلى مستخدميها يرتبط وتتبع النقاط التالية: (Ghosh, 2007, P 280)<sup>(9)</sup>.

1. الحركة المادية (التوزيع المادي) للسلع والخدمات.

2. الهيكل التنظيمي لمؤسسات التدفق.

3. الأنشطة الوظيفية.

4. الوقت (إدارة جرد المنتجات).

5. المكان (النقل).

6. الامتلاك أو الحيازة (تحويل الملكية من الصانع إلى المستخدم).

7. تبديل أو تغيير الشكل (المنفعة الشكلية).

8. المنافع (منافع الاستخدام).

ويمكن إضافة نقاط أخرى:

1. أسلوب الدفع.

2. تدفق المعلومات من قنوات التسويق إلى المستخدمين.

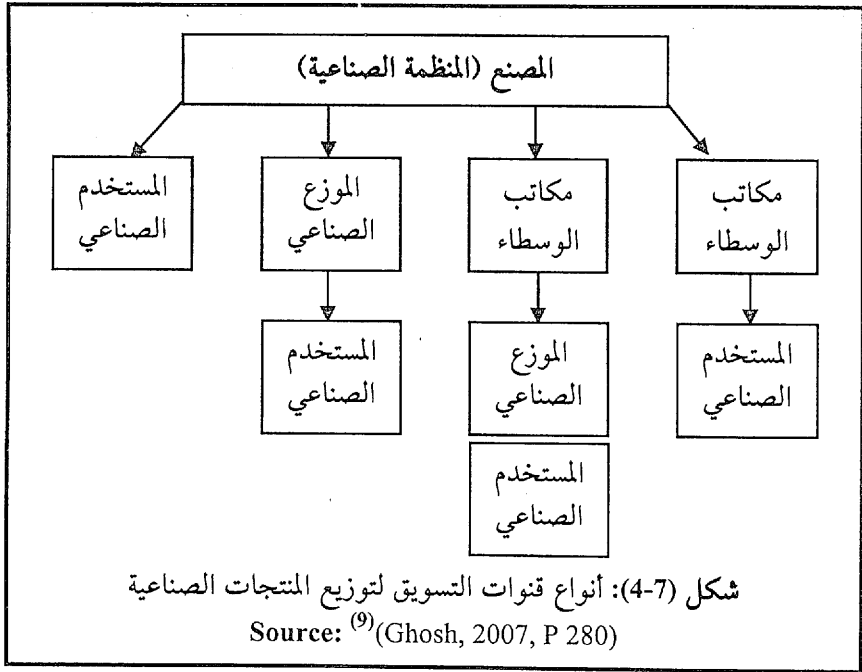
3. أسلوب الترويج.

4. إن كل هذه النقاط تساعد البائع الصناعي لإتباع أسلوب البيع المباشر للمستخدم الصناعي أو غير مباشر.

إن أحد الأهداف الرئيسية لعمل قنوات التوزيع في الوقت الحاضر هو كيفية إقامة علاقة طويلة الأمد مع الزبائن وتعزيزها بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة التسويقية، وهذا لا يتم إلا من خلال توفير ما يحتاجه زبائن المنظمة من مشتريين صناعيين أو مستخدميهم. إن تجربة المشتري الصناعي مع نقاط التوزيع لها دور مهم في تدعيم هذه العلاقة وكذلك تشير إلى جدارتها وكفاءتها فيما تقدمه من منتجات لتلبية حاجات المشتريين أو المستخدمين الصناعيين. وكذلك تغطية الأسواق الصناعية المحتملة (Jeffirry & Bermard, 2006, P 211)<sup>(17)</sup>.

إن المنظمات الصناعية تسعى إلى إقامة نظام توزيعي كفؤ من خلال إقامة شبكة واسعة ومتنوعة لقنوات توزيعها وذلك استناداً إلى ما يلي:

1. طبيعة المنتجات التي تنتجها أو تتعامل بها.
  2. توفير الإمكانيات المادية والبشرية لدى المنظمة الصناعية.
  3. الإستراتيجية التسويقية والتوزيعية المصممة والمراد تنفيذها.
  4. مستوى التكنولوجيا والتقنيات المتوفرة أو المستخدمة لدى المنظمة الصناعية، شبكة الإنترنت، البريد الإلكتروني، قنوات التوزيع الإلكترونية وغيرها.
  5. مدى رغبة الوسطاء وعلى اختلاف أنواعهم للتعامل مع المنظمة الصناعية ومنتجاتها المختلفة، وكذلك مدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية لدى الوسطاء لخدمة منتجات المنظمة الصناعية والترويج لها.
  6. قدرة المنظمة الصناعية على استخدام نظام التوزيع الإلكتروني عن طريق اعتماد قنوات التوزيع الإلكترونية، شبكة الانترنت، البريد الإلكتروني.
- إن المنظمات الصناعية عندما تصمم شبكة قنواتها التوزيعية بالشكل الذي يسهل توفير المنتجات الصناعية للمستخدمين أو المشترين الصناعيين تحت كل الظروف والطرق المختلفة سواء عن طريق منافذها المباشرة وغير المباشرة.
- إن قنوات توزيع المنتجات الصناعية يمكن التعبير عنها بالشكل التالي:



يلاحظ من الشكل أعلاه بأن قنوات التوزيع للمنتجات الصناعية تأخذ شكلين أساسيين مباشر - غير مباشر.

1. قنوات التوزيع المباشرة للمنتجات الصناعية: أن اعتماد سياسة التوزيع المباشرة يعني تدفق وانسياب المنتجات الصناعية من المصانع (المنظمة الصناعية) إلى المستخدم الصناعي دون الحاجة لأي حلقة وسيطية وعلى الأخص بالنسبة للتركيبات وقطع الغيار والموارد الأولية. أن المنظمة تعتمد على فروعها أو مكاتبها أو مندوبي المبيعات التابعين لها، أو من خلال الاعتماد على وسائل الاتصال من خلال الهاتف، البريد المباشر، المواقع على شبكة الانترنت، وسائل SMS وغيرها من وسائل الاتصال الالكتروني الحديثة. إن المنظمات الصناعية تعتمد سياسة التوزيع المباشرة من خلال ما يلي: (4 - 1, P 2009, www.clpc.NSW.gov.au, 2009) (18).

- تقديم المنتجات في مراكز وفروع المنظمة.
- عرض المنتجات على موقع المنظمة على شبكة الانترنت.

- الهاتف النقال.
- البريد (الرسائل، الكتلوجات).
- الخط المجاني المفتوح.
- مندوبي المبيعات.
- الهاتف، الفاكس.
- الرسائل القصيرة (SMS).
- البريد الإلكتروني.

إن تطور وسائل الاتصال الحديثة والتقنيات المستخدمة خاصة عبر شبكة الانترنت فرضت على المنظمات ومنها الصناعية اعتماد هذه الوسائل، لأنها تساعد على تسهيل وتدفع المعلومات عن منتجات المنظمة الصناعية مما ساهم في تطور قنوات التوزيع المعاصرة (Brody, 2009, P 1 -6)<sup>(19)</sup>.

2. تقديم المنتجات في مراكز وفروع المنظمة الصناعية: نتيجة لطبيعة المنتجات الصناعية فإن الاتصال الشخصي يمثل أحد الطرق الأكثر استخداماً لبيع المنتجات الصناعية لمستخدميها، ويلعب الاتصال الشخصي دوراً مهماً وفعالاً في عقد صفقات البيع التي تتسم بحجم الكمية المشتراة وارتفاع قيمها، وكذلك الحاجة الملحة لإجراء التفاوض على شروط البيع والتجهيز وفق جداول محددة وفقاً لمتطلبات العملية الإنتاجية للمستخدم الصناعي.

3. عرض المنتجات على موقع المنظمة على شبكة الانترنت: إن التطورات الكبيرة في التكنولوجيا ووسائل الاتصالات التي مكنت من جعل العالم قرية صغيرة، الأمر الذي انعكس على سهولة الاتصال وتقديم المعلومات عن المنتجات التي تتعامل بها المنظمات المختلفة سواء على الصعيد المحلي أو الدولي. إن ما تقدمه هذه الوسائل والتقنيات من سهولة وانتشار أدت إلى قيام الكثير من المنظمات ومنها الصناعية لتبنى هذه الوسائل والتقنيات لما تقدمه من خدمات متعددة.

في الوقت الحاضر فإن الكثير من المنظمات الصناعية تستخدم شبكة الانترنت لعرض منتجاتها، التفاوض وعقد صفقات الشراء مع مستخدمين هذه المنتجات وفي نفس الوقت الاتصال بالموردين للحصول على احتياجاتها.

إن استخدام شبكة الإنترنت ساهم في إيجاد خدمات كثيرة لطرفي عملية التبادل البائع والمشتري من خلال شبكة الانترنت كما هو موضح:

• التطور السريع في الهاتف النقال، ويمكن للمستخدمين من الاتصال بالشبكة من هذا الهاتف (personal digital assistants).

• استخدام الاتصال الصوتي، ويستطيع الزبون إعطاء أو طلب المعلومات عن المنتجات وغيرها من خلال التحدث باستخدام (phone or microphone).

• المواقع web sit، لعرض المعلومات عن المنتجات، شروط البيع، وجداول التجهيز من خلال تلقي الأوامر، وغالباً ما يخدم الزبائن من مشترين صناعيين من خلال عرض قنوات المعلومات، قواعد الخدمة على web sit.

• التسويق من خلال بطاقة (Smart – Cart): إن استخدام الانترنت سيؤثر بشكل كبير على عملية البيع والشراء التقليدية والتي تتم وجهاً لوجه داخل المتجر أو المعرض والتي ما زالت تتعامل بها الكثير من المنظمات الإنتاجية والخدمية. أن الاتجاهات الحالية نحو استخدام الانترنت سيساهم في زيادة عدد مستخدمي هذه الشبكة والذي يرافقه زيادة في المواقع التجارية لمختلف المنظمات والذي أثر بشكل فعال على زيادة حجم التعامل التجاري من خلال الانترنت (الصميدعي، 2008، ص 192 – 193)<sup>(11)</sup>.

إن التوسع الكبير في استخدام الانترنت في توزيع المنتجات جعل قنوات التوزيع الالكتروني واقعاً لا بد من تبنيه من قبل كافة المنظمات وعلى الأخص المنظمات الصناعية الصغيرة ذات الإمكانيات المالية والبشرية المحددة للخروج إلى الأسواق العالمية.

إن استخدام التوزيع الالكتروني ساهم في تحقيق العديد من الفوائد يمكن إجمالها بالآتي (الصميدعي، ردينة، 2005، ص 62 – 82)<sup>(20)</sup>:

• سهل عملية الوصول إلى الأسواق المحلية والعالمية في وقت قياسي وأعطى للمنظمات إمكانية الاتصال بأكثر من زبون في نفس الوقت (استلام رسائلهم والإجابة عليها) وبأقل التكاليف ووفر إمكانات كبيرة وغير محددة لعرض المنتجات.

• سهل عملية الاتصال بالموردين والتفاوض معهم وإبرام العقود.

• سهل استخدام قنوات التوزيع الإلكتروني الوصول إلى قطاعات سوقية مختلفة دون استثناء على مستوى السوق المحلية والعالمية.

• أعطى فرصة كبيرة للمنظمات الصناعية الصغيرة في منافسة المنظمات الكبيرة وبأقل الكلف التسويقية والتوزيعية.

• تشجيع المنظمات التي تقدم منتجات غير تقليدية ونمطية بالخروج من السوق المحلية إلى العالمية حيث توجد فرص كبيرة وغير منتهية لتوسيع قاعدة الزبائن.

• ساعد المنظمات على تنفيذ البحوث التسويقية من خلال الاتصال وتطبيق الاستبيانات وسماع آراء ومواقف الزبائن الداخليين لمواقع المنظمة.

• استخدام الحوار المتبادل مع المشتريين الصناعيين (مستخدمي الانترنت) ساعد المنظمات في الحصول على معلومات ذات أهمية كبيرة في رسم الاستراتيجيات الإنتاجية والتسويقية.

4. الهاتف النقال: يعتبر الهاتف النقال من الوسائل الحديثة لترويج المنتجات من خلال الإرسال الهاتفي النقال الذي يغطي مناطق جغرافية واسعة محلية ودولية، ولعب دور كبير وفعال في إيصال المعلومات اللازمة عن منتجات المنظمة الصناعية إلى الوسطاء والموزعين والمستهلكين ولعب دور كبير في عملية التنسيق مع الموردين من خلال سرعة الاتصال. إن المكالمات الهاتفية للنقال في عرض المنتجات يمكن أن تستخدم بما يلي:

• زيادة المعلومات عن المنتجات الصناعية المختلفة، أنواعها، خصائصها، أسعارها.

• إعطاء المعلومات عن التوريد والاستلام حسب الجداول الزمنية للتجهيز المتفق عليه.

• تجديد وإبقاء عملية التواصل في تقديم أحدث المعلومات عن ما هو متطور من منتجات صناعية حديثة.

5. البريد (رسائل وكتالوجات): تتصل المنظمة الصناعية بالمشتريين الصناعيين (زبائنهم) ومصادر التوريد من خلال البريد والتواصل معهم من خلال الرسائل وإرسال الكتالوجات بهدف تعريف الزبائن بطبيعة المنتجات الصناعية المتوفرة لديهم والتي ترغب في بيعها وطبيعة المنتجات التي تحتاجها للموردين، وكذلكحث المشتريين لشرائها، والإجابة على جميع التساؤلات التي يرغب المشتري الصناعي الحصول على إجابة مقنعة عليها.

6. مندوبي المبيعات: إن مندوبي المبيعات العائدين للمنظمة يمثلون أحد أركان عملية التوزيع والبيع للمنتجات الصناعية، حيث يلعب الاتصال الشخصي المباشر لهؤلاء المندوبين دوراً مهماً ومؤثراً في إقناع المشتريين الصناعيين في شراء منتجات المنظمة الصناعية.

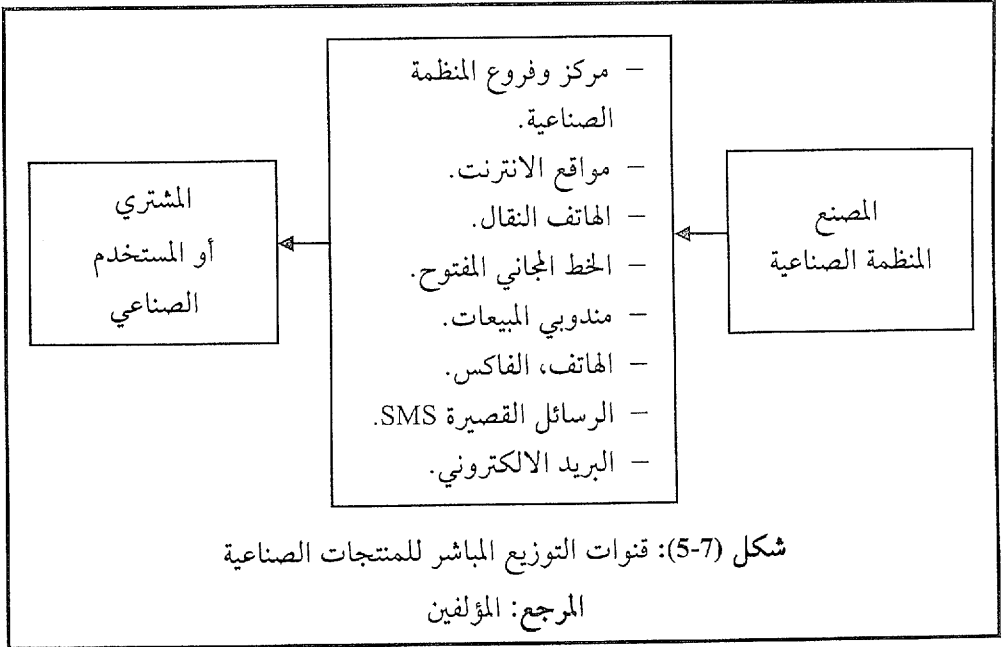
7. الهاتف (الخط المجاني المفتوح): تعمل المنظمات الصناعية على استخدام الخط المجاني بتلقي طلبات المشتريين الصناعيين، وكذلك للإجابة عن استفساراتهم حول خصائص، وأنواع المنتجات، وأسعارها، وأوقات التجهيز والتسليم.

8. الرسائل القصيرة SMS: تعتبر من وسائل الاتصال الحديثة ذات الاستخدام المتزايد في الوقت الحاضر، حيث تقوم المنظمة بإرسال رسالة قصيرة تتضمن معلومات أساسية عن ما لديها من منتجاتها، أو تقديم عروض قصيرة لمنتجاتها التي تقدمها في السوق وترغب في بيعها. إن هذه الوسيلة تعتبر من الوسائل السهلة الاستخدام والواسعة الانتشار حيث يمكن إرسال الرسائل إلى المشتريين الصناعيين أي كان موقعهم محلياً أو دولياً.

9. البريد الإلكتروني: أساس استخدام البريد الإلكتروني هو شبكة الانترنت، حيث بإمكان المنظمة الصناعية إرسال ما تريد من معلومات عن منتجاتها وأسعار وشروط التجهيز وجدولته. هذا الأسلوب بدأ بالاتساع في الاستخدام من قبل

منظمات الأعمال (الصناعية، الخدمية، الاستهلاكية) وغيرها. وتتسم هذه الطريقة بالسرعة في الاتصال، بالإضافة لإمكانية جمع معلومات متكاملة لما يراد بيعه من منتجات.

إن أشكال قنوات التوزيع المباشرة للمنتجات الصناعية، يمكن عرضها في الشكل التالي:



إن قنوات التوزيع المباشرة للمنتجات الصناعية تقوم بتوزيع بعض المنتجات ذات المواصفات الخاصة.

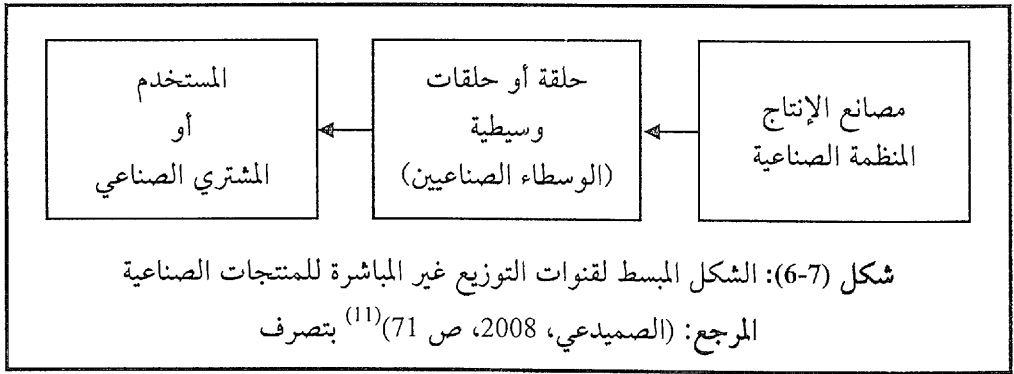
- ذات أسعار مرتفعة.
- ذات أحجام ضخمة.
- ذات تكنولوجيا عالية.

مثال على ذلك الآلات والمكائن الضخمة وذات التكنولوجيا العليا والأسعار المرتفعة قياساً بالمنتجات الصناعية الأخرى.



### ب. قنوات التوزيع الغير مباشرة للمنتجات الصناعية

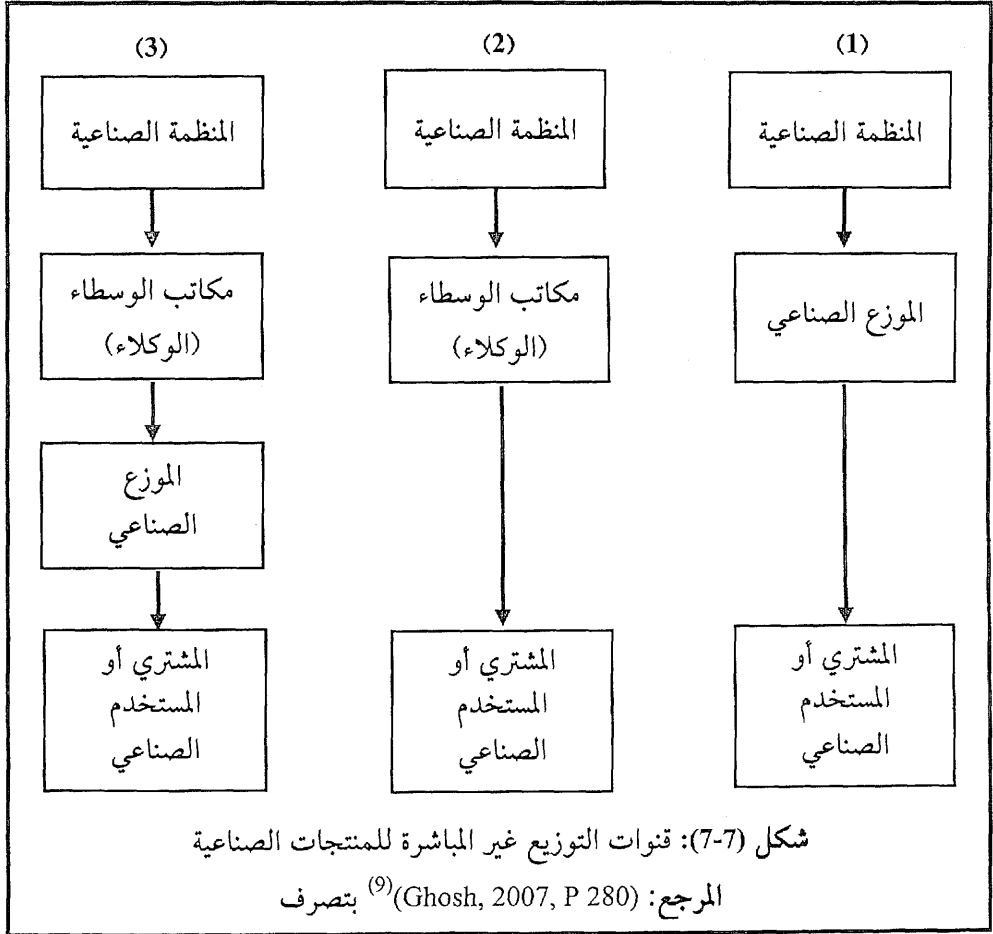
وفق هذا النوع من قنوات التوزيع يتم اعتماد المنظمة المنتجة على حلقة أو عدة حلقات وسيطة، أي أنها تحتوي على مستوى وسيط واحد أو أكثر لتوصيل منتجاتها إلى المستخدم الصناعي، حيث تتولى كل حلقة وسيطة ونيابة عن المنتج الصناعي ببعض الوظائف التسويقية اللازمة أو أكثرها لضمان تدفق المنتجات الصناعية من مصانع الإنتاج إلى مراكز الاستخدام في العملية الإنتاجية لمنتجات المستهلك الأخير. إن هذا النوع من قنوات التوزيع لا يحقق أي اتصال بين المنظمة الصناعية (مصانع الإنتاج) والمشتريين الصناعيين، والشكل التالي يعكس الشكل البسيط لهذه القنوات.



إن قنوات التوزيع الغير مباشرة تأخذ عدة أشكال وحسب:

1. طبيعة المنتج الصناعي.
2. طبيعة الأسواق الصناعية وتباعدها، والرغبة في تغطيتها.
3. الإمكانيات المادية والبشرية للمنظمة الصناعية.
4. التقليل من كلف التوزيع (النقل، الخزن، المناولة...).
5. قدرة الوسيط على خدمة المنتجات الصناعية والترويج لها.

إن الشكل التالي يوضح أشكال قنوات توزيع المنتجات الصناعية:



**القناة (1):** وفق هذا النوع من قنوات التوزيع هناك حلقة وسيطة واحدة (الموزع الصناعي) الذي يضطلع بالكثير من مهام المنتج الصناعي لخدمة منتجاته والترويج لها، وكذلك إتمام عملية عقد الصفقات البيعية واستلام أثمانها. وكذلك تحديد جداول التوريد الزمني وفقاً لمتطلبات المستخدم الصناعي.

**القناة (2):** ضمن هذا النوع من قنوات التوزيع يكون هناك حلقة وسيطة واحدة، ألا وهي الوكيل (مكاتب الوسطاء) الذي يتوسط بين المنظمة الصناعية المنتجة وبين المشتري أو المستخدم الصناعي حيث يتولى هذا الوكيل عدة مهام كتقديم

المعلومات والخدمات اللازمة لتسهيل عملية التبادل بينهما. وإتمام هذه العملية من كافة جوانبها. إن أحد الأمثلة على ذلك السلع الموسمية كالخضار والفواكه حيث تكون مهمة الوكيل لتسهيل التبادل بين المنتجين (المزارعين) ومصانع تعليب المواد الغذائية (المشتريين الصناعيين) مقابل عمولة محددة متفق عليها بين الأطراف الثلاث (المنتج الصناعي، الوكيل، المشتري الصناعي).

**القناة (3):** يعتبر هذا الشكل من قنوات التوزيع من أطول تلك القنوات لأنها تتضمن حلقتين بين المنظمة الصناعية المنتجة والمشتري أو المستخدم الصناعي وهما (الوكيل، الموزع الصناعي). إن دور الوكيل هو تقديم كافة المعلومات عن الأسواق الصناعية التي لديه معرفة بها ويتعامل معها. أما الموزع الصناعي فيكون دوره إتمام عملية التبادل. إن دور الوكيل يكون بين المنظمة الصناعية المنتجة والموزع الصناعي. بينما دور الموزع الصناعي يكون بين الوكيل والمشتري أو المستخدم الصناعي. ومن أمثلة هذا النوع حالة استيراد بعض الأدوات والأجهزة الكهربائية من منتجين أجانب.

### ثالثاً: العوامل المؤثرة على تصميم إمداد قنوات المنتجات الصناعية

هناك العديد من العوامل التي يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار عند القيام بتصميم إمداد المنتجات الصناعية، وهذه العوامل كما حددها (Ghosh, 2007, P 280 – 282)<sup>(9)</sup> تنقسم إلى مجموعتين:

#### أ. العوامل الداخلية

إن العوامل الداخلية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتصميم إمداد المنتجات الصناعية والخدمية هي ما يلي:

1. إن الحاجات الأساسية والتي يجب أن تدرس وتؤخذ بعين الاعتبار هي الخبرات التقنية والتكنولوجية للتسويق، وبعد ذلك تجهيز المنتجات أو الخدمات.
2. حجم البائع وقوته المالية لكي يصبح بائع عالمي أو ليركز مصادره في منطقة معينة لزبائن معينين أي بعبارة أخرى (التوزيع الخاص لمنطقة معينة) يجب أن يؤخذ بنظر الاعتبار.

3. توزيع المنتج أو الخدمة.

4. فوائد قوة إدارة البائع يجب أن تعرف بشكل واضح في البداية مثلاً هل يريد البائع أن يخدم السوق بأكمله أو زبائن معينين.

#### ب. العوامل الخارجية

هناك العديد من العوامل الخارجية والتي تحتاج الدراسة والاهتمام من قبل المنظمات الصناعية لأنها تؤثر على عملية تصميم نظام عوامل مهمة لتصميم إمداد المنتجات وكما يلي:

1. درجة المنافسة المباشرة والغير مباشرة.
2. حجم، عدد، والانتشار الجغرافي للمشتري.
3. عدد مرات البيع بالتجزئة.
4. الجهود، الوقت، والموارد الأخرى المستثمرة من قبل البائع والمستخدم لتحديد البائع الملائم والمواد أو المنتجات المقبولة.
5. متطلبات التوزيع بالتجزئة.
6. الزبون والمتطلبات المحددة الخاصة بالنقل كالشحن عن طريق البر والبحر أو الطيران الجوي في الحالات الطارئة.
7. معدل النمو الصناعي.
8. إمكانيات الاستيراد والتصدير.

لذا فإن إستراتيجية التوزيع يجب أن تعتبر كجزء مهم في إستراتيجية التسويق للمنظمة بشكل عام، والتي من أهم فوائدها ما يلي:

1. إمكانية إرضاء الزبون، وبذلك يتم تطوير حصص سوقية جديدة.
2. استخدام الموارد أو المصادر المتاحة.
3. فوائد أخرى مثل:

- قيمة وحجم المبيعات.
- معدل النمو للصناعة.
- الربح قبل الضريبة.

• أخلاقيات البائع.

• الإدارة الجيدة للبائع مثلاً حل المشاكل المستعصية.

#### رابعاً: أنواع الوسطاء

الوسطاء في عملية التوزيع يمكن أن يتكونوا من وكلاء المصنعين، وكلاء البيع، الموزعون الصناعيون، وكلاء العمولات... الخ.

##### أ. وكلاء التصنيع ووكلاء البيع

هم عبارة عن وكيل أو وكلاء يشتركون غالباً في برامج التسويق.

1. التشابه بين وكلاء التصنيع ووكلاء البيع: كلاهما يعمل بنفس الاختصاصات وباتجاهات التوزيع الآتية:

• كلاهما يمثل البائع فقط.

• كلاهما يعمل على أساس قواعد العمولة.

• لا أحد منهما يأخذ عنوان أو مسمى للبضائع المحمولة.

2. الاختلاف بين وكلاء التصنيع ووكلاء البيع: إن الاختلافات بينهما يمكن أن توضح فيما يلي:

• وكلاء التصنيع يبيعون فقط جزء من المنتجات وتحدد نشاطاتهم لمنطقة جغرافية معينة.

• إن وكيل البيع الواحد غالباً ما يحل مشاكل المنتج كاملة.

على العكس في وكلاء التصنيع والذين يجب أن يتوفر عدد منهم وليس وكيل واحد فقط في السوق بأكمله للبضائع والخدمات لذلك فإن وكلاء التصنيع هم الأهم، عادة إن وكلاء التصنيع هم الأكثر أهمية.

3. أضرار البيع من خلال الوكلاء: بالرغم من أن هنالك فوائد للبيع من خلال

الوكلاء فإن هناك الكثير من المضار أو التعقيدات في اختيار نوع التوزيع مثل:

• إن المصنعين يفقدون السيطرة خلال عملية البيع خصوصاً في البيع المتطور.

• يمكن أن يكون هناك فقدان للمرونة.

• حجم الأعمال حيث أن تكلفة البيع أو التوزيع يمكن أن تؤثر على الكلفة الكلية، لذلك فإن للمنظمة خيارين:

- يمكن استخدام موزعين كبار ومعروفين بقوة حجم البيع.
- استخدام ترويج النظام المنزلي الخاص بهم من خلال القوى البيعية في منطقة الطلب بالاعتماد على وكلاء التصنيع.

#### ب. الوسطاء ووكلاء العمولة

هؤلاء الوسطاء ووكلاء العمولة يلعبون دوراً غير مؤثر في عملية التوزيع خاصة على أساس منتظم ومنظم لبعض المنتجات الصناعية والخدمات. إن الوسطاء يمكن أن يكونوا مفيدتين في الحالات التالية:

1. عندما يتعلق الأمر بالمنتجات القياسية.
2. الاتصال الشخصي والمحلي يمكن أن يستخدم للتأكد من سرعة بيع المنتجات المتراكمة والزائدة.
3. في حالة المخرجات غير القياسية والمسجلة.

#### ج. الفروع المنزلية للمصنعين

بالنسبة للتوزيع وترتيب الخزائن الصناعي للمنتجات وكذلك بالنسبة للخدمات فإن الفروع يمكن أن تخدم كرخصة أو إجازة محلية بين الخطط والمشتريين الكبار المباشرين:

إن الفروع المنزلية يمكن أن تصنف إلى:

1. فروعاً كمستوى بناء محلي وإيصال سريع.
2. لا خزائن تحمل عروض للمنتجات والذي يعني فقط رخصة أو إجازة لمستوى محلي.

القيم المضافة للبائعين:

1. التقييم المبدئي للسوق.
2. تطوير نظام عالي للتطوير والتنظيم.

### مراجع الفصل السابع

1. David, Polinchock, (2007), Morking Strategy Innovation, Blog, [www.futurelab-net/egi-bihmt](http://www.futurelab-net/egi-bihmt).
2. Berry, Tim, (2009); "Channel Marketing Moves Goods from proclucers to – Entreprene" Magazine Businessi Mc Graw – Hill Great Britain.
3. الصميدعي محمود، العلاق بشير (2006)، مبادئ التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
4. Kotler, P, (2004), Marketing Management, Analysis Planning, Implementation and Control, Prentic – Hall, N.J.
5. Karsben, B, (2008), "Phycial distribution Under The New Marketing Concept, Distribution Company.
6. [www.nku-edu](http://www.nku-edu), (2006), Distribution Concept Sport Marketing, Asbrate gicpers pective
7. الصميدعي محمود، (2010)، إستراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
8. Hill, Richard M, Alexender, Ralph, S and Gross James. S, (2001), Industrial Marketing, A.I.T.B.S Publishers & distributors (reget), Delui.
9. Ghosh, P.K, (2007), Industrial Marketing, USA Oxford University Press.
10. [www.fmcog.com](http://www.fmcog.com), (2006), What distribution strategy.htm. first Manhattan. Consulting group.
11. الصميدعي، محمود، (2008)، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
12. الصميدعي محمود، ردينة عثمان، (2007)، الأساليب الكمية في التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان.
13. Kotler P- and Armstrong J.2004. Principal of Marketing
14. Tim, Berry, (2009), Channel Marketing moves goods from producer to consumer, Entrepren eur Magazine Business, Mc Graw-Hill, England.

15. Geoff, Lancaster, Lester, M and Ruth, A, (2002), Essentials of Marketing.
16. Casey, Margen, (2003), Gatway Computers distribution channels principales of internet Market, University.
17. Jeffiry, F.R & Bermard, J.I, (2006), Sales and Marketing, Resource Center.
18. <http://www.dpc.gov.au> (2009), Service Delivery channels, Nsw Depatment of premier and Cabinet.
19. Brody, Betle, (2009), Updaten to service delivery Option. Providing on – demand. Shop<sup>2</sup> Services. Washigton System Web sit at [htt://www.hm.com](http://www.hm.com).
20. الصميدعي محمود، ردينة عثمان، (2005)، التسويق المصرفي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الرياض.



## أنظمة الإمداد الصناعي

### Industrial logistic systems

المقدمة

أولاً: التوزيع المادي

ثانياً: سلسلة التوريد (التجهيز)

ثالثاً: الإمدادات التسويقية

مراجع الفصل الثامن



## الفصل الثامن

### أنظمة الإمداد الصناعي

#### Industrial logistic systems

##### المقدمة Introduction

إن المتفحص العميق للمفاهيم الأساسية في مجال الإمدادات التسويقية(\*) فإنه يلاحظ وجود العديد من الدراسات والبحوث تشير إلى أن هناك العديد من المصطلحات التي كان يشار إليها كمصطلحات مرادفه للإمدادات التسويقية أو ما يطلق عليها (نظام الإمداد التسويقي)، حيث إن قسم منهم اعتبروا التوزيع المادي (Physical Distribution) هو نفسه نظام الإمداد التسويقي أو الإمدادات التسويقية، والقسم الآخر كان ينظر إلى الإمدادات التسويقية أو نظام الإمداد التسويقي بأنه يتعلق بالدرجة الأساس بالجانب الصناعي والإنتاجي للمنظمات، إذ يدخل ضمن إدارة العمليات الإنتاجية فحسب لذلك أطلق عليه نظام الإمداد الصناعي (Industrial Logistic).

أما في الأدبيات الحديثة المعاصرة فإنها تشير إلى مصطلحات جديدة كسلسلة التجهيز (Supply Chain)، أو سلسلة الطلب (Demand Chain)، شبكة تسليم القيمة (Value delivery network)، إمدادات التسويق (Marketing Logistic)(\*)، أو التجهيز المادي (Physical Supply).

في ضوء تراحم هذه المصطلحات وإنها بالنهاية تمثل جزءاً من مكونات نظم الإمدادات والتي تشكل الأساس في تجهيز وتوزيع المنتجات الصناعية، حيث إن جوهر

---

(\*) الإمدادات التسويقية: تعني نظام الإمداد التسويقي في الوقت الحاضر، لذلك فإن أن أي إشارة إليها فإنها تعني نظام الإمداد التسويقي.

هذه الإمدادات تبدأ بالتجهيز المادي الذي هو أساس في إيصال (المواد الأولية، مواد التشغيل، والسلع نصف المصنعة أو المصنعة ...)، أي أنها تعني بكل ما يتعلق بعمل المنظمة الصناعية ووصولاً إلى منظمة الأعمال المنتجة للمنتجات الاستهلاكية ثم التوزيع المادي الذي يعني إيصال المنتجات النهائية إلى سوق المستهلك الأخير.

نظراً لهذا الارتباط بين هذه المصطلحات والتي تشكل كل منها أنظمة للإمداد والتي تخدم كل من العملية الإنتاجية والتسويقية للمنظمات الصناعية... لذلك سيتم تناول الأنظمة التالية:

1. التوزيع المادي.
2. سلسلة التوريد (التجهيز).
3. الإمدادات التسويقية.

### أولاً: التوزيع المادي Physical Distribution

إن التوزيع المادي يمثل الركن الثاني من عمل إدارة التوزيع، وبالتالي فإنه يمثل الجزء الحيوي والأساسي لنجاح عمل هذه الإدارة فيما يقوم به من أنشطة تتعلق بوظيفتين هما (النقل والخزن). فالوظيفة الأولى تعني بانتقال المنتجات (سلع أو خدمات) من أماكن إنتاجها وإيصالها للأسواق حيث الطلب عليها. أما الوظيفة الثانية فهي تتعلق بتوفير المنتجات حين حدوث الطلب عليها من قبل المشتريين أو المستخدمين لها.

في الواقع إن مهام التوزيع المادي ذات تأثير كبير على تنفيذ أنشطة المنظمة الصناعية فلولا هذا النشاط فإن أي منظمة لا يمكن أن تحقق أهدافها بإيصال هذه المنتجات للأسواق وثم بيعها من أجل الحصول على الأرباح المستهدفة.

#### أ. تعريف التسويق المادي

يمثل التوزيع المادي المهام المتعلقة بالتدفق الطبيعي للمنتجات والمعلومات المرتبطة بها من أماكن الإنتاج (المصانع) باتجاه أسواقها ومحاولة إيجاد حلول تركز على تخفيض كلف إيصال تلك المنتجات والمعلومات إلى مستخدميها. إن التفكير المعاصر

لنشاط التوزيع المادي يشير إلى أن هذا النشاط يبدأ بالسوق ويعمل للخلف حتى المصنع ومصادر التجهيز، وكما هو موضح:

- التوزيع خارج الحدود: يعني نقل المنتجات من المصنع وخزنها وكذلك إيصال مواد التجهيز من الموردين باتجاه المصنع.
- التوزيع داخل الحدود: يتضمن إعادة المنتجات التالفة أو المعادة أو الزائدة عن حاجة قنوات التوزيع.

إن هذان المفهومان يمثلان إدارة سلسلة التجهيز (التوريد) وهي أساس الإمدادات التسويقية.

1. عرف كل من (كوتلر وآرمسترونج، 2007، ص 712) <sup>(1)</sup> التوزيع المادي على أنه المهام الشمولية التي تعنى بالتدفق الطبيعي للسلع والخدمات والمعلومات المرتبطة بها وتنفيذها، أو مراقبة هذا التدفق من نقاط الأصل حتى نقاط المستهلك لتحقيق متطلبات العميل وتحقيق الربح.

2. أما المجلس القومي لإدارة التوزيع المادي في الولايات المتحدة الأمريكية فيعرف التوزيع المادي على أنه "ذلك النظام الذي يستخدم في الميادين الصناعية والتجارية بهدف شرح وتفصيل كافة الأنشطة والفعاليات المرتبطة بعملية انسياب السلع من المصنع حتى وصولها للمستهلك النهائي أو المستخدم النهائي والتي تتضمن حركة المواد من مصادرها الأولية إلى خطوط الإنتاج وتتضمن النقل، التخزين، مناولة المواد، التعبئة، إدارة المخازن، اختيار المستودعات وإجراءات الطلب والتنبؤ بالسوق. (الصميدعي، 2008، ص 302) <sup>(2)</sup>.

إن هذا التعريف الأخير أقرب إلى نظام الإمداد التسويقي الذي يتضمن كافة الأنشطة الخاصة بتوريد المواد الأولية والمعلومات إلى المصنع ومن ثم إيصالها إلى أسواقها المختلفة. في حين يشير آخرون بأن التوزيع المادي ما هو إلا جزء من سلسلة التجهيز (التوريد) الذي يتضمن مختلف العمليات التي تساعد على انسياب السلع والخدمات من أماكن إنتاجها حتى المستهلك النهائي أو مستخدميها (Wikipedia, 2007, P 1 – 4) <sup>(3)</sup>.

يتضح من التعريفات السابقة ما يلي:

1. مسألة استمرار تدفق السلع والخدمات من مراكز إنتاجها إلى أماكن الاستهلاك أو الاستخدام من خلال ممارسة عدد من الأنشطة التسويقية والتوزيعية المنسجمة مع طبيعة المنتجات المنتجة.

2. مسألة توفير المنتجات في أوقات حدوث الطلب عليها، أي القيام بتخزين تلك المنتجات لوقت الطلب عليها، وذلك من خلال اعتماد عدد من الأنشطة المتعلقة بتوفير المخازن، المناولة، معالجة الطلبات، وأمر الشراء وغيرها من الأنشطة التي تساعد بالقيام بهذه المهمة بشكل صحيح.

3. مسألة اعتبار التوزيع المادي جزء مهم من سلسلة التوريد (التجهيز) حيث إن التوزيع المادي ليس فقط إلى الخلف من المصنع إلى العملاء، بل إنه يعتمد إلى الأمام من أماكن التجهيز المختلفة إلى المصنع وبالتالي فإن العملية باتجاهين:

أمامي ← من المجهزين باتجاه المصنع.  
خلفي ← من المصنع باتجاه الزبائن أو الأسواق.

4. مسألة اعتبار التوزيع بمفهومه الواسع يمثل نظام الإمداد التسويقي (MLS) وبالتالي فإن هذا النظام يمثل الاتجاهين السابقين الأمامي والخلفي.

#### ب. أهمية التوزيع المادي

إن أهمية التوزيع المادي تبرز بالنسبة للمنظمة الصناعية والمستخدم الصناعي والنشاط التسويقي عموماً في كونه يخلق المنفعة المكانية والزمانية (إن تجهيز وتصنيع واستخراج الخيرات من الطبيعة ونقلها إلى حيث يتم تحويلها إلى منتجات وإيصالها إلى المستهلك ويحقق بذلك المنفعة المكانية، بينما الاحتفاظ بهذه الخيرات والمنتجات وتوفيرها لحين الحاجة إليها فإنه ينشئ المنفعة الزمانية). إن النظرة للتكاليف العالية للتوزيع المادي والتي يستحوذ عليها من إجمالي التكاليف التسويقية أدى إلى قيام الكثير من المسؤولين عن التسويق والمتخصصين في المنظمات الصناعية بالاهتمام بهذا النشاط باعتباره من الأنشطة المهمة في مجال التسويق، إن أهمية التوزيع يمكن إيجازها بما يلي:

1. تخفيض التكاليف: إن إحدى المؤشرات الأساسية لخلق القاعدة أو القدرة التنافسية للمنظمات تكون من خلال تمتع أي منظمة بميزة تنافسية في الكلفة وانعكاس ذلك على عمل التسويق والمنظمة. إن تمتع أي منظمة بميزة تنافسية في الكلف يجعلها قادرة على التنافس وصياغة إستراتيجية سعرية مرنة قادرة على الوقوف أمام المنافسين أو مهاجمتهم باستخدام سلاح الأسعار. وتنعكس الإستراتيجية السعرية المرنة المبنية على ميزة في الكلفة على تحديد الأسعار.

إن تخفيض تكاليف التوزيع المادي التي تعادل 20-30٪ من الكلفة الكلية للإنتاج والتسويق يعني زيادة في أرباح المنظمة والتي تساهم في تطوير وتنمية وتوسيع أنشطة المنظمة وما يعنيه ذلك من زيادة خطوطها الإنتاجية وكمية الإنتاج الذي ينعكس على الدخل القومي لأي بلد. إن تكاليف التوزيع المادي تنقسم إلى:

- تكاليف مباشرة: هي تكاليف منظورة وترتبط مباشرة بممارسة أنشطة التوزيع المادي مثل (النقل، التخزين، المناولة، تحرير أوامر الشراء...).

- تكاليف غير مباشرة: وهي تكاليف منظورة وغير منظورة والتي يصعب تحديدها أو تخصيصها لنشاط معين أو لمنتج معين مثل (تكلفة الحصول على الأموال، تكاليف التلف والتقادم والفقدان، تكاليف الفرص الضائعة المتعلقة بعدم الاحتفاظ بكميات مناسبة أو عدم إيصال المنتجات إلى أماكن استهلاكها في الوقت المناسب). وعليه فإن أي تخفيض لهذه التكاليف له انعكاس على المنظمة وعلى الاقتصاد بشكل عام.

2. توفير فرص عمل: المقصود هنا تشغيل الأيدي العاملة من خلال أنشطة التوزيع المادي وخاصة نشاط النقل الذي يتصف بكونه نشاط كثيف الاستخدام للأيدي العاملة، حيث يشغل هذا النشاط نسبة لا يستهان بها من مجموع القوى العاملة لتصل في البلدان المتقدمة إلى ما يقارب 15٪ من مجموع القوى العاملة، كذلك مستوى التشغيل بالنسبة للمخازن وما يتعلق بها من أعمال مساندة مثل المناولة، والشحن، والتخزين. والتي تحتاج إلى نسبة لا يمكن إغفالها من الأيدي العاملة الكلية.

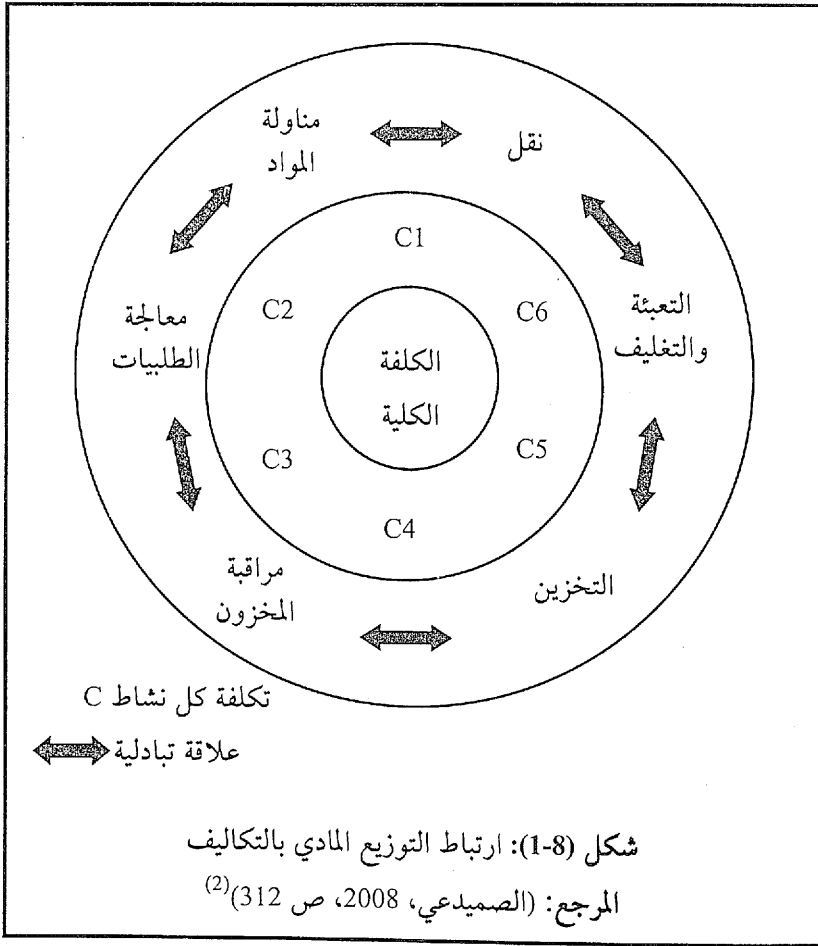
3. تحسين مستوى الخدمات للمشتري الصناعي: يساهم التوزيع المادي في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمشتري الصناعي وهذا يتجلى من خلال:

- توفير المنتجات التي يحتاجها المشتري الصناعي في الأسواق التي يتوقع حصوله عليها وفق المواصفات والجودة التي يرغب بها المشتري الصناعي لإعادة إنتاجها ضمن الجودة المطلوبة لسوق المستهلك الأخير.
- توفير المنتجات في الأوقات التي يكون المستخدم الصناعي بحاجة إليها، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على رضا المشتري الصناعي، إضافة إلى الاستقرار في العملية الإنتاجية الناتجة عن توفر المنتجات في الوقت الذي يطلبها الأمر الذي يشعره بالأمان لاستمرار العملية الإنتاجية.
- من خلال توفير المنتجات في المكان والزمان الذي يحدث فيه الطلب فإن التوزيع المادي يساهم في تحقيق المنفعة الحيازية من خلال انتقال ملكية المنتجات من البائع إلى المشتري الصناعي، الأمر الذي يعني إتمام عملية التبادل التي تعتبر إحدى الأركان الأساسية لمفهوم التسويق الحديث.

#### ج. كلفة أنشطة التوزيع المادي

نظراً لكون أنشطة التوزيع المادي متنوعة، وأن كل نشاط يتضمن تكاليف محددة تنعكس على الكلفة الإجمالية لنظام التوزيع المادي للمنظمة الصناعية، ولما كان هدف إقامة نظام توزيعي كفؤ يرتبط بمستوى التكاليف لكل نشاط.. لذلك فإن معرفة تلك الأنشطة يساعد على تحديد أنواع تلك التكاليف... وكما موضح في الشكل التالي:





- إن تكاليف التوزيع المادي متعددة، ويمكن إيجازها بما يلي:
- تكاليف نقل أو إيصال المنتجات من أماكن الإنتاج المختلفة إلى المخازن المخصصة لها للمنظمة الصناعية.
  - تكاليف الشحن أو إيصال المنتجات إلى الوسطاء الصناعيين (وكيل، تاجر جملة، تاجر تجزئة).
  - تكاليف الشحن أو إيصال المنتجات إلى المستخدم الصناعي.
  - تكاليف عمليات المناولة للمواد أو المنتجات داخل المخازن أو التحميل أو التفريغ.
  - التكاليف المتعلقة بمعالجة الطلبات وإصدار أوامر الشراء أو الصرف من المخازن.

• تكاليف مراقبة المخزون والاحتفاظ بمستوى الخزين السلعي، المخزون الاحتياطي، نقطة إعادة الطلب.

• تكاليف التخزين والمتعلقة بـ:

- تكاليف تنظيم وتبويب وتصنيف المنتجات بشكل واضح ومحدد.
- تكاليف التنظيم الداخلي للمخازن من الترتيب وسهولة الحركة.
- تكاليف أوامر التجهيز، قوائم الطلبات، الفواتير وغيرها من الأوامر الكتابية.
- تكاليف العاملين داخل المخازن بمختلف الوظائف المخزنية.
- تكاليف التخزين لحين تحريك المنتجات إلى الوسطاء الصناعيين أو المستخدم الصناعي.
- التكاليف المتعلقة بالتعبئة والتغليف للمنتجات.

على الرغم من الارتباط القوي بين التكلفة ومستوى جودة خدمة المستخدم الصناعي (الزبون) إلا أنه لا بد من التأثير على مفردات تكلفة كل عنصر مع الاحتفاظ بمستوى جودة الخدمة للزبون المستهدف. وفيما يلي بعض الأمثلة على ذلك: (Gupta, Khanka, 2003, P 14)<sup>(4)</sup>.

### 1. تخفيض تكاليف النقل، ويتم ذلك من خلال:

- استخدام وسائل نقل حديثة ومتطورة وسريعة ذات حمولات اقتصادية في نقل وشحن المنتجات من أماكن الإنتاج إلى الأسواق، أو وسائل نقل منخفضة الكلفة.
- محاولة نقل بعض المكاتب والمخازن والمصانع إلى أماكن تتصف بانخفاض كلفة الأيدي العاملة.
- إقامة مشاريع صناعية قريبة من مصادر المواد الأولية التي تتمتع بانخفاض كلفتها الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض تكلفة التجهيز للمصانع بالمواد الأولية.

## 2. تخفيض تكاليف الحزن، ويتم ذلك من خلال:

- استخدام الأجهزة الحديثة والمتطورة مثل وسائل التخزين الأوتوماتيكية، مثلاً كل ما يتعلق بمناولة المواد، التحميل والتفريغ، وسائل الحركة داخل المخزن. وهذا يتم باستخدام الآلات و الرافعات الشوكية، الرجل الآلي الذي حتماً ينعكس على أجور الأيدي العاملة.
- عدم الاعتماد على المخازن الصغيرة بل محاولة استبدالها بمخازن كبيرة يمكن أن تخدم أسواق متعددة ومختلفة مما يقلل من تكاليف المباني وإيجاراتها، الاحتفاظ بالخزين، عدد الأيدي العاملة... الخ.
- محاولة استخدام الحاسوب في عمليات إصدار أوامر الشراء، الجرد، معرفة نقطة إعادة الطلب مما ينعكس على تقليل الأمور الكتابية غير الضرورية.
- محاولة إشراك الوسطاء (تجار جملة، تجار تجزئة، وكلاء) في تحمل جزء من التكاليف المتعلقة بالنقل والتخزين.
- التركيز على عملية الرقابة والتدقيق على أنشطة التوزيع المادي بشكل فعال وكفؤ ومحاولة التخلص من تلك الأنشطة غير الضرورية والتي تؤدي إلى زيادة التكاليف.

### د. أنشطة التوزيع المادي

إن التوزيع المادي يتكون من عدة وظائف، على الرغم من أهمية جميع تلك الوظائف، إلا أن كل من وظيفتي النقل والحزن ومن الوظائف الأساسية والحيوية.

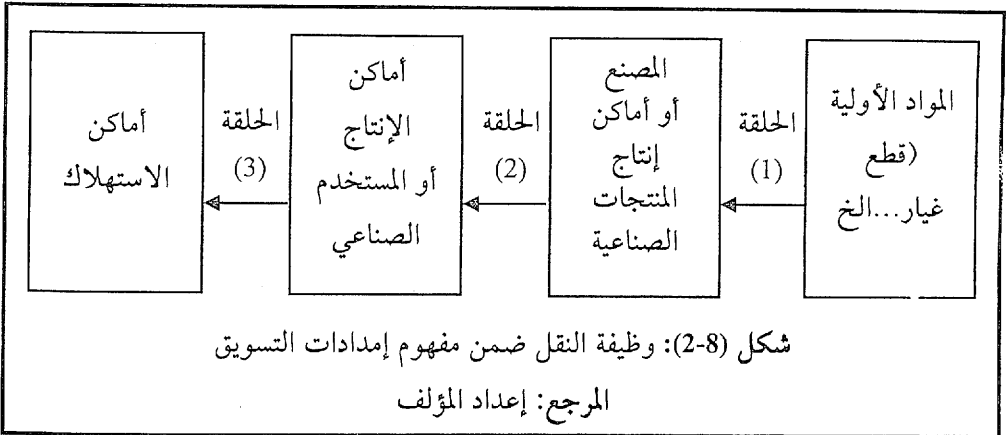
1. وظيفة النقل.

2. وظيفة التوزيع.

### 1. وظيفة النقل (Transportation Function)

تمثل وظيفة النقل إحدى الوظائف الأساسية لنظام التوزيع المادي، وهذه الوظيفة تتعلق بحركة كافة المواد والمنتجات من أماكن وجودها أو إنتاجها إلى أماكن الاستفادة منها أو الاستخدام.

إن تعريف وظيفة النقل وفق هذا الاتجاه يشير بوضوح إلى هذه الوظيفة تمتد ليس فقط لإيصال المنتجات من أماكن إنتاجها إلى أماكن الاستخدام وديمومة استمرار هذا التدفق، بل إنها تشمل أيضاً عملية النقل للمواد الأولية، وقطع الغيار وغيرها من أماكن وجودها إلى المصانع أو أماكن الإنتاج لغرض إعادة تشكيلها على شكل منتجات. إن هذا المفهوم الواسع يتوافق مع المفاهيم الحديثة المتعلقة بنظام الإمداد التسويقي وسلسلة التجهيز (التوريد)، والشكل التالي يوضح ذلك:



أما التعاريف التقليدية فإنها تهتم فقط في الحلقة (2) من الشكل السابق، أي توصيل المنتجات لأماكن الاستهلاك. لذلك فإن معظم التعريفات لوظيفة النقل تشير إلى أنها عملية (إيصال، تحريك، انسياب، تدفق...) كلها تعطي نفس النشاط ألا وهو نقل المنتجات من أماكن الإنتاج إلى الاستخدام.

## 2. وظيفة الخزن (Storage Function)

إن وظيفة الخزن يمكن تعريفها على أنها وظيفة الاحتفاظ بالأشياء لحين وقوع الحاجة إليها. وبالتالي فإن هذه الوظيفة تحقق المنفعة الزمانية التي تعني توفير المنتجات حيث حدوث الطلب عليها. إن أهمية وظيفة التخزين ودورها الحيوي في التأثير سلباً أو إيجاباً على العملية الإنتاجية والعملية التسويقية.

كما يحدث في أكثر الأحيان عدم اتفاق بين دورات الإنتاج والاستهلاك، لذلك يتوجب على المنظمات أن تخزن منتجاتها خلال فترة انتظار بيعها.

إن تصميم مزيج الخزين لابد أن يتضمن المؤشرات التالية كمحور أساسي لتخطيط التخزين:

- تحديد عدد المخازن اللازمة وأنواعها المناسبة مع أنشطة المنظمة التسويقية.
- تحديد أماكن تواجدها (قربها وبعدها عن المصنع أو الأسواق).
- هل أن المنظمة تستخدم مستودعات التخزين (Storage Warehouses) أو مراكز التوزيع (Distribution Centers) حيث يتم خزن المنتجات لفترة زمنية لحين حدوث الطلب عليها.
- ضرورة الأخذ بنظر الاعتبار التغيرات الهائلة في التقنية الحديثة المتعلقة بالمخازن، فمثلاً استبدال المخازن متعددة الأدوار بما تعتمد من طرق ووسائل تقليدية إلى مخازن ذات طابق واحد جديد يحتوي نظم مناولة متقدمة يتحكم بها الحاسوب في كافة العمليات المخزنية المختلفة كذلك استخدام الإنسان الآلي في كافة العمليات المخزنية كذلك استخدام الإنسان الآلي في النقل والتحميل والتفريغ.

## ثانياً: سلسلة التوريد (التجهيز) Supply Chain

إن سلسلة التجهيز (التوريد) تمثل عملية تخطيط وتطبيق وسيطرة على عمليات التجهيز بهدف تحقيق رضا المستهلكين والاستجابة لمتطلباتهم بشكل كفؤ قدر الإمكان، وبالتالي فإن عمليات إدارة سلسلة التجهيز تغطي كل حركة خزن المواد الأولية وتعمل على جرد المواد، وكذلك حركة السلع التامة الصنع من مناطق الإنتاج إلى أماكن الاستخدام والاستهلاك عن طريق سلسلة من قنوات التوزيع المختلفة.

لقد عرفت الجمعية الأمريكية المتخصصة ( American Professional Association ) إدارة سلسلة التجهيز (التوريد) على أنها التخطيط وإدارة كل النشاطات التي تعمل على تحديد المصدر، الاقتناء، التمويل، ونشاط التموين، وكذلك يتضمن التنسيق والتعاون مع شركاء القناة الذين قد يكونوا مجهزين، وسطاء، مجهزي خدمة. والطرف الثالث المستخدم الصناعي و ثم المستهلك... وتتعامل إدارة سلسلة التجهيز من خلال إدارة العرض والطلب ضمن وعبر الشركات أو منظمات الأعمال.

إن إدارة سلسلة التجهيز (التوريد) يجب أن تعالج ما يلي:

1. تنظيم شبكة واسعة من قنوات التوزيع.
2. الأدوات، العدد والآلات.
3. موقع المجهزين وتوزيعهم وفق المناطق أو الدول.
4. وسائل الإنتاج في المنظمة الصناعية والمنظمات المنتجة للمنتجات النهائية.
5. مراكز التوزيع للمنتجات الصناعية وكذلك الاستهلاكية.
6. المخازن: عددها، توزيعها، استيعابها.
7. الزبائن: المستخدمين الصناعيين، المستهلكين...
8. مركز نظام التوزيع.
9. تكامل الأنظمة والعمليات خلال التجهيز.
10. إدارة الجرد للمواد والمنتجات.

وعليه فإن عمل سلسلة التجهيز هو تحسين الثقة والتعاون بين الشركاء وسلسلة التجهيز لتحقيق جرد متميز وسرعة في تنفيذ هذا الجرد.

إضافة إلى أن نوع الأداء يؤثر على تركيب شبكة العرض أو التجهيز المختلفة، حيث أن تكامل الأنظمة والعمليات خلال عملية التجهيز يهدف إلى أومن أجل المشاركة في المعلومات المهمة والتحتية والتي تتضمن إشارات حول مؤثرات وتوقع الطلب، النقل، الجرد، مراكز التوزيع، إستراتيجية التوزيع... إلخ. (www.wikipedia.org , 2007, P 1 – 3) (3).

#### أ. عناصر سلسلة التجهيز

إن سلسلة العرض والتجهيز تتألف من شركاء متعاونين فيما بينهم لإنجاح عمل المنظمة المنتجة. وفقاً لما أشار إليه كل من (كوتلر وآرمسترونج، 2007، ص 712) (1) فإن سلسلة التجهيز أو التوريد تتكون من تدفقين أساسيين هما:

1. التدفق لأسفل (Down Stream): إن المقصود بهذا التدفق هو قنوات التسويق (Marketing Channels) أو قنوات التوزيع (Distribution Channels) والتي

تنظر للأمام تجاه المستهلك أو المشتري الصناعي، ويتألف شركاء قنوات التوزيع أو التسويق التدفق لأسفل وهم عبارة عن أعضاء القناة من وكلاء، تجار جملة، وتجار تجزئة، والذين يمثلون حلقة الوصل بين المنظمة وزبائنهم. ويشكلون نقطة الارتباط الحيوية بين المنظمة الصناعية وزبائنهم.

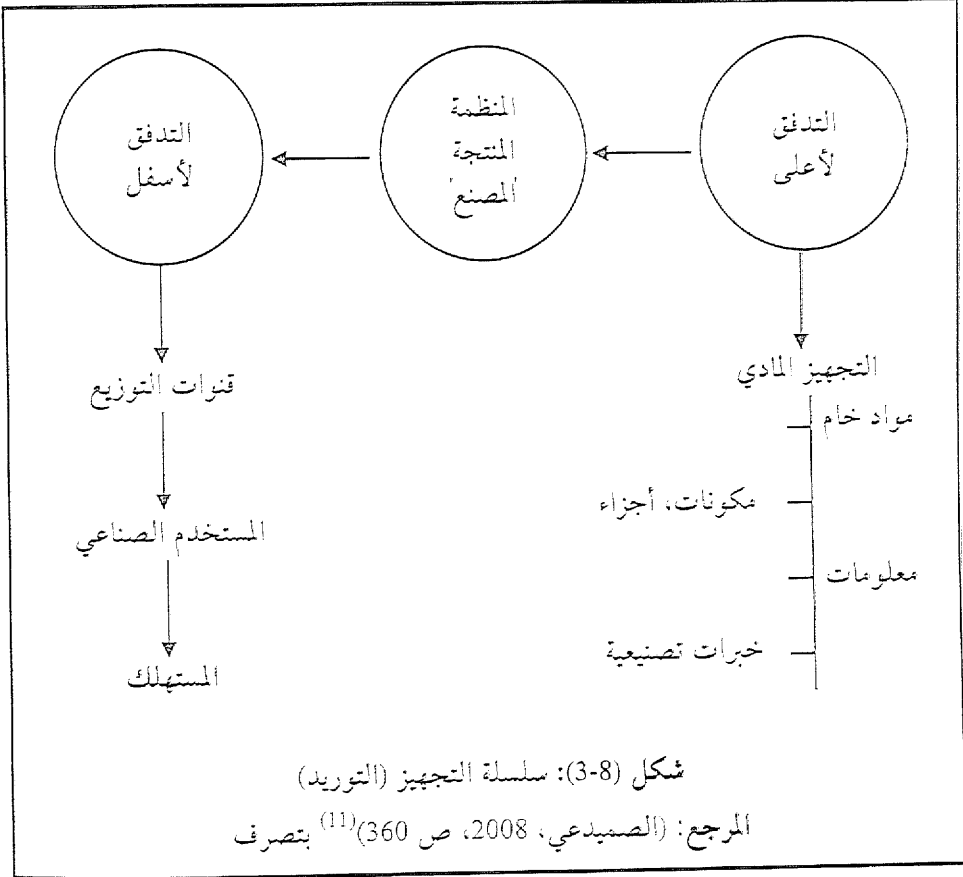
2. التدفق لأعلى (Up Stream): يتكون التدفق لأعلى للمنظمة من مجموعة الشركات أو المنظمات التي تقوم بتجهيز المواد الخام، الأجزاء، السلع نصف المصنعة، المعلومات، التمويل والخبرة اللازمة لإنتاج السلع والخدمات. إن التدفق لأعلى يمكن أن يعبر عنه بالتجهيز المادي ضمن نظام الإمداد التسويقي الذي سيتم تناوله في الفقرة التالية.

#### ب. نشاط سلسلة التجهيز

هناك العديد من الأنشطة والفعاليات التي تضطلع بها سلسلة التجهيز (التوريد) بالنسبة للمنظمة الصناعية ويمكن إيجازها بما يلي:

1. إدارة علاقة وخدمات الزبون.
2. إدارة الطلب.
3. البحث عن الطلب وإيجاده.
4. إدارة التدفق (لأسفل أو لأعلى).
5. إدارة العلاقة مع المجهزين.
6. تطوير المنتجات الصناعية وفقاً لمؤشرات سوق الأعمال.
7. إدارة العائدات.
8. تزويد الزبون بالمعلومات اللازمة التي يحتاجها.
9. إدارة التغيير وذلك للاستجابة للتغيرات السريعة داخل الأسواق وإدارة طلبات عمليات التشغيل في الوقت المناسب (J.I.T).
10. كفاءة الاستجابة لطلب الزبون.

خلاصة لما تقدم يمكن إيجاز سلسلة التجهيز في الشكل التالي:



### ثالثاً: الإمدادات التسويقية Marketing Logistics

إن الإمدادات التسويقية والتي يطلق عليها نظام الإمداد التسويقي كانت تتعلق بالدرجة الأساس بالجانب الصناعي للمنظمة أو يدخل ضمن إدارة العمليات لهذا أطلق عليه بالإمداد الصناعي (Industrial Logistics). إلا أن هذه النظرة تعتبر قاصرة بسبب أن نظام الإمداد التسويقي وفلسفته ومكوناته لا تقتصر على مستوى التصنيع الإنتاجي المحلي بل يمتد ليشمل التصنيع والإمداد الدولي من جهة ومدى علاقته مع سلسلة التجهيز (التوريد) من جهة أخرى. إن نجاح التخطيط الصناعي يرتبط بمدى توفير الإمدادات التسويقية القادرة على تلبية كافة احتياجات العملية



الإنتاجية والتسويقية التي تشكل الأساس في ديمومة عملية التصنيع بشكل عام، وكذلك انسياب وتدفق المواد الأولية، والنصف المصنعة والتامة الصنع إلى المصانع و ثم انسيابها إلى سوق المستهلك الأخير حيث الطلب عليها.

#### أ. تعريف نظام الإمداد التسويقي

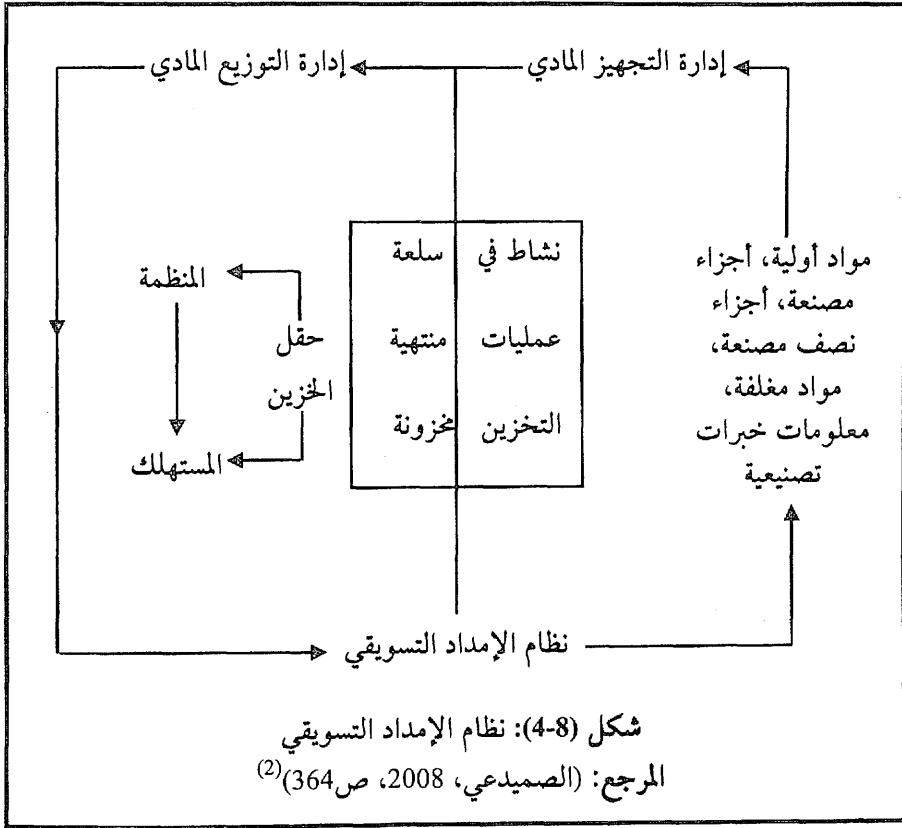
لقد عرف نظام الإمداد على أنه علم نقل وإطعام وإيواء الجنود والذي يشمل النقل والسيطرة وهذا التعريف ارتبط بالإمداد العسكري والذي يعتبر من أول التعاريف له.

في حين قدم المجلس الدولي لإدارة التوزيع المادي (N. C. P DM) المفهوم التالي عن نظام الإمداد بأنه المصطلح الذي يصف تكامل مجموعة من النشاطات بهدف التخطيط والتنفيذ والسيطرة للتدفق الفعال للمواد الأولية، وعمليات الخزن الداخلية والسلع النهائية من المكان الرئيسي إلى مكان الاستهلاك، إذا إن هذه النشاطات يمكن أن تشمل على الرقابة، مناولة المواد، أوامر العمليات، الاختيار الصائب للمخازن والمصانع والتدبير والتغليف، ونظام لإعادة السلع، والنقل والمرور والتخزين الجيد. (Blumen, David, 2007, P 87)<sup>(5)</sup>.

التعريف السابق الذي يشمل النقل والسيطرة على الخزين والتخزين ومناولة المواد والتغليف الصناعي وموقع المصانع والمخازن وأنظمة المعلومات وبالتالي الكيفية والطريقة المثلى في جمع تلك العناصر والمتغيرات الأساسية بشكل نظام منسق ومتكامل يمكنه من بلوغ أهداف المنظمة وتحقيق استراتيجياتها بأحسن طريقة فعالة ممكنة.

أما (الصميدعي، 2008، ص 363)<sup>(2)</sup> فإنه يعرف نظام الإمداد على أنه ذلك النظام الذي يحرك بشكل إستراتيجي ومتكامل كل نشاطات الحركة والخزن للمواد والسلع والخزن النهائي من أماكن التجهيز وباستخدام كل الطرق والأساليب المثلى والممكنة لتحقيق الاستخدام والاستهلاك الأمثل لهذه المواد والسلع، ليحصل الزبون على المنتج في ظل ظروف متغيرة.

والشكل التالي يوضح أنشطة الرئيسية لنظام الإمداد التسويقي:



#### ب. مكونات نظام الإمداد التسويقي

يتكون نظام الإمداد التسويقي (الإمدادات التسويقية) من المكونات الأساسية التالية: (الصميدعي، ردينة عثمان، 2007، ص 228 – 226)<sup>(6)</sup>.

#### 1. الموقع Facility Location

تتخذ مسألة الموقع بأهمية خاصة لدى الاقتصاديين والإداريين من خلال تركيزهم على أهمية البناء الموقعي في أداء نظام الإمداد. فعندما يدرس الاقتصاديون العلاقة بين العرض والطلب داخل هيكلية متنوعة من الأسواق، فإن خلق التوازن بين الموقع و النقل واختلاف كلف كل منهما ستكون على الافتراض الذي يؤكد على أن هذا التوازن إما أن يكون صعب التحقيق أو يشكل تعقيداً بين الشركات المتنافسة مع بعضها البعض. وعليه لابد من البحث في خلق التوازن بين مواقع التجهيز والطلب.

إن شبكة المواقع التي تختارها إدارة المنظمة تعد أساساً فعالاً في الحصول على النتائج الإيجابية من نظام الإمداد المتبع، فالعدد والحجم والترتيبات الجغرافية لعمل تلك المواقع واستخدامها تشكل علاقة مباشرة لقدرة المنظمة في خدمة مستهلكيها وكذلك فاعليتها في نواحي كلف الإمداد. إن العلاقة القوية بين المناطق الجغرافية للسوق ومصادر التجهيز هي في الحقيقة مؤشر فعال للأداء الاقتصادي لمواجهة الصعوبات التي تظهر للمنظمة طالما بقيت تلك المواقع منتشرة بشكل معقد فيه الكثير من التداخلات والتشابكات التي تنعكس على فاعلية النظام.

إن مسألة الموقع أو شبكة المواقع في نظام الإمداد تكاد تكون الأساس الذي يبنى النظام إستراتيجيته ونشاطاته المختلفة في العمل. فلا يمكن أن نتصور أن شركة أو منظمة تؤسس هيكلها وبنائها الإستراتيجي في عملها وليس لديها تصور أو إجابة عملية واضحة للأسئلة التالية:

- من أين نحصل على مستلزمات تصنيع منتجاتنا؟
- من أين ستصنع منتجاتها؟
- إلى أين ستذهب هذه المنتجات بعد الإنتاج؟
- أي من الأسواق المحلية أو الخارجية ستذهب إليها هذه المنتجات؟
- كيف ستكون مرونتها في الحركة؟
- أين ستخزن؟ ...

إن جميع هذه الأسئلة تخص الموقع.

## 2. النقل Transportation

من خلال ما توضح لنا فيما تقدم بالنسبة للموقع فإن النقل يعد حلقة الوصل لتلك الشبكة أو ذلك البناء. إن إدارة النقل كانت ولا تزال عاملاً مهماً في النظام وغالباً فأى شركة مهما كان حجمها فإن لديها مدير للنقل مسؤولاً عن إدارة برنامج النقل لديها.

وبشكل عام فإن لإدارة المنظمة بدائل رئيسية في تصميم الأساس لقدرتها في جانب النقل وهذه البدائل يمكن إدراجها بالآتي:

- إمكانية جيدة وخاصة من المعدات الممكن شراؤها أو تأجيرها.
- عقود خاصة ومحدودة يمكن أن ترتب مع المختصين بالنقل لتجهيز عقد الخدمة لحركة المنتجات والمواد الأولية.
- إن الشركة تستطيع أن تتبنى أي خدمات لشركة نقل مخولة أو لديها سلطة قانونية وخبرة يمكن أن تقدم عروضها في النقل (Point – to Point Transfer) وبكلف محدودة.

وعليه يمكن أن نصف هذه البدائل بأنها (خاصة، بعقد، النقل العام) ومهما تعددت البدائل فإن الإدارة العليا تأخذ بعين الاعتبار في اختيارها من بين البدائل المتاحة لديها الفاعلية. لنظام الإمداد في مجال النقل ثلاثة عوامل مهمة وهي:

1. الكلفة (Cost).

2. السرعة (Speed).

3. الثبات (Consistency).

إن الكلفة في النقل تبدأ منذ الدفع الفعلي للحركة بين مكانين فضلا عن المصاريف المتعلقة بالمرور والذي يطلق عليه (in- transit- inventory) أي الكلف التي تتحملها الشركة عند مرور بضاعتها في أماكن يملكها الآخرون أو في البلدان المختلفة.

لذلك لا بد أن يصمم نظام الإمداد بالشكل الذي يؤمن الحصول على الحد الأدنى من كلف النقل على ضوء كلفة النظام الإجمالية. ولا بد أن نؤشر هنا إلى أن هذا الأمر لا يعني بشكل مطلق أن أكثر الوسائل غير المكلفة في النقل هي دائما مرغوبة. (Andrew, 2003, P 14)<sup>(7)</sup>

أما عامل السرعة في خدمة النقل فهو الوقت المطلوب لانجاز الحركة بين موقعين. إن السرعة والكلفة عنصران متعلقان مع بعضهما البعض وهما:

الأول: إن متخصصي النقل لديهم القدرة في التجهيز بسرعة يصاحب ذلك معدلات كلف عالية.

الثاني: السرعة في الخدمة تؤدي إلى التقليل من الوقت الخاص بالرحلة في حين تكون

المواد الأولية (المنتجات) لا تزال مكدسة في مكان المرور، وهذا يؤدي إلى تحميل تكلفة الانتظار والتكديس.

إن عامل الثبات يشير في خدمة النقل إلى الوقت القياسي للأداء لعدد من التنقلات بين موقعين. وبوضوح أكثر يشير الثبات إلى كيف يمكن أن نعتمد على وسائل النقل قياساً بعامل الزمن، أي أنه إذا كان هنالك حركة تستغرق من النقل يومين لمرة واحدة وستة أيام في مرة أخرى، فسيؤدي هذا إلى اختناق واضح في المنتجات والمواد يطلق عليه الاختناق في عنق الزجاجة (bottle neck) سيتطور تدريجياً إلى تدفق البضاعة التي ستعيق عملية السيطرة على المنتجات والخزين لاحقاً، وعليه فإن أي خلل في مسألة الثبات بالنسبة إلى النقل لابد أن يعالج من قبل الشركة بتوفير خزين الأمان (safety storage) الذي لا يكون جاهزاً تماماً في نظام الإمداد لكي يحمي النظام من أي توقف يحصل في أثناء سير الخدمة، ويلاحظ هنا مدى أهمية هذا العامل في الجانب النقلي.

### 3. التعبئة والتغليف Packaging

إن التعبئة والتغليف يتضمن الجوانب الثلاث التالية:

- إن التعبئة هي أداة للترويج عن المنتج واستخداماته.
- أنه يشكل جانباً حيوياً في الحفاظ على المنتج.
- يعد أداة حيوية لتحسين فاعلية نظام الإمداد.

من خلال الجوانب الأساسية الثلاثة أعلاه يظهر لنا ما تلعبه التعبئة والتغليف من دور مهم وحيوي في نظام الإمداد، ويلخص فريدمان (Freidman) أهمية الموضوع بالآتي: (الصميدعي، 2000، ص 144)<sup>(8)</sup>

(تستمر إدارة الإنتاج أو التسويق بالنظر إلى مسألة التعبئة بشكل دقيق من وجهة نظر المبيعات إذ إن مهندسي التعبئة يقدمون تقاريرهم إلى المشتريات والتصنيع بشكل متكرر معتقدين أن التعبئة هي تدبير لحماية المنتج فقط، في حين أن إدارة التوزيع المادي للتعبئة لها رؤية أكثر شمولية وإدراك لما يلعبه هذا الموضوع في التغيرات التي

تحصل في تصاميم المنتج وحجمه ووسيلة النقل المطلوبة... الخ، التي تساهم في كفاءة نظام الإمداد).

#### 4. نظم المعلومات Information System

في الماضي كان النقص الحاصل في عملية معالجة البيانات وكذلك في الأدوات المستخدمة في ترجمة هذه البيانات التي لها القدرة على معالجة التدفق الرئيسي للمعلومات. فضلاً عن ذلك القصور في الفهم الصحيح والسريع للاتصال الدقيق الذي لديه التأثير في أداء نظام الإمداد (الإمدادات التسويقية)، إن هذه المسائل كانت تؤثر سلباً على سير نظام المعلومات وتطورها كعنصر حيوي في نظام الإمداد التسويقي ولقد عولجت هذه السبلات من خلال الصحيح على العديد من برامج نظم المعلومات التي تحسنت كثيراً في عملية توفير البيانات العديدة ومعالجتها بالشكل الذي يمكن تطويعها واستخدامها في مختلف الجوانب التي تساعد النظام الإمدادي ومنها النقل والتخزين، وعلى الرغم من أهمية هذه المعلومات ونظمها في النظام الإمدادي فإن التنوع والاختلاف في نوعية المعلومات ممكن أن تؤدي إلى مشاكل عديدة. إن هذا الاختلاف يتحدد في جانبين رئيسيين هما:

- البيانات والمعلومات المستلمة التي يمكن أن تكون غير صحيحة قياساً بالافتراضات والاتجاهات والأحداث وذلك لما يحتويه النظام الإمدادي من تصورات لطبيعة العوامل المستقبلية فقد تؤدي هذه الافتراضات قياساً بالمعلومات والبيانات المستلمة إلى انخفاض في التخزين لحصول الاختناقات المختلفة في المنتجات والمواد الأولية.
  - المعلومات قد تكون غير دقيقة بالقياس إلى احتياجات الزبائن في مختلف الأسواق أو البلدان والاختلافات البيئية التي تشكل نقطة ارتكاز في عمل المنظمات الصناعية على الصعيد المحلي أو الدولي.
- وبالتالي فإن المنظمة الصناعية سوف تقوم بعمليات غير دقيقة للطلبات تنتج عنها تحملها لكلف إمدادية إضافية.

ولا بد لنا أن نشير هنا إلى أن سرعة تدفق المعلومات متعلق أيضاً بشكل مباشر بالتكامل في المكونات الأخرى السابقة الذكر للنظام نستنتج مما سبق أن هنالك إدارتين لهما أهميتهما في مسألة نظم الطلبات هما:

• عملية معالجة طلبات الزبائن (في مختلف البلدان) (Consumer order processing).

• السيطرة على الطلبات (Order Control).

إن هاتان المهمتان تلعبان دوراً مهماً في مسألة توفير وتأمين البيانات والمعلومات بالشكل الصحيح وإعداد البرمجيات التي تخدم هذه العملية لكي لا تؤثر على أداء النظام، لأن الأولى تختص بمعالجة ما يحتاجه المستهلك فعلاً من طلبات واحتياجات والثانية تقوم بالرقابة والسيطرة على حجم هذه الطلبات الفعلي من كمية وإعداد المنتج ونوعيته.

## 5. المناولة والتخزين (Handling and Storage)

إن هذا العنصر يعد من المكونات الأساسية لنظام الإمداد وهو جزء حيوي آخر في النظام، فهذا العنصر في تقارب مستمر مع مكونات النظام الأخرى وبشكل مباشر حيث تشمل عملية تدفق المنتجات لمختلف الأسواق من خلال المواقع المختلفة وبمعنى أشمل فالمناولة والخزن تشمل الحركة والتعبئة الاحتوائية.

إن المناولة تشكل عنصراً فعالاً فموضوع كلفة نظام الإمداد ومرونة حركة هذا النظام فهي تعتمد على المبدأ القائل (أقل الأوقات التي يتناول فيها المنتج في العملية ككل تؤدي إلى كفاءة أعلى في التدفق المادي الكلي).

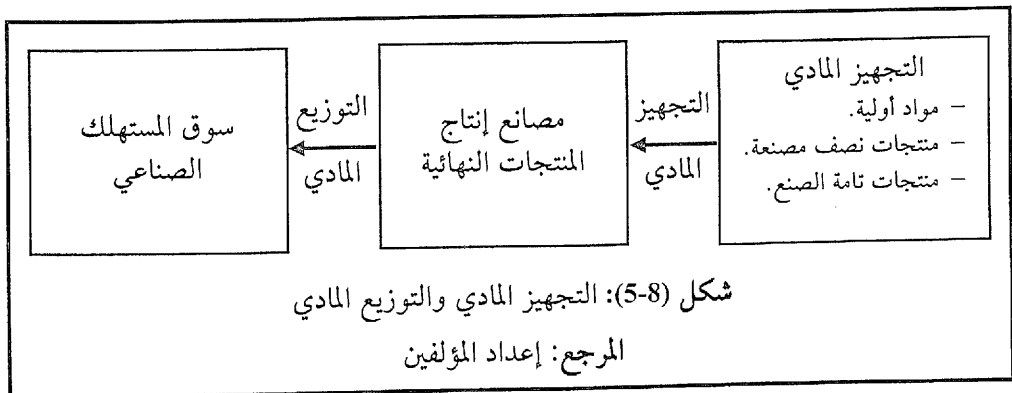
ويمكن أن نتصور أهمية هذا الجانب نتيجة لاعتماده على هذا المبدأ. ولعل لكبر حجم المنتجات وتنوعها فضلاً عن نوعيتها أمر يجعل من المناولة عنصراً يلعب دوره في حماية وترتيب وتصنيف تلك المنتجات لغرض تهيئتها إلى عمليات النقل الكبرى لمختلف الأسواق، بعد ذلك فالحاويات (Containers) على سبيل المثال أخذت تلعب دوراً في تأمين الوسيلة الأفضل في الحماية والتعبئة ومناولة المواد بكميات كبيرة وبالتالي خزنها لغرض نقلها بعد ذلك بالأساطيل (سواء البرية، البحرية، والجوية)

المختلفة للنقل، إذ أن هذه الوسيلة تعد إحدى وسائل المناولة المهمة في النظام الإمدادي من حيث الاستلام والتسليم والتفريغ فضلاً عن وظيفتها التخزينية.

المشكلة الأخرى تتعلق في متطلبات التي تتعلق بوظيفة النقل من حيث المواقع المختلفة تعتمد على مواقع المواد الأولية، السلع النصف مصنعة، السلع التامة الصنع، وبالتالي تعتمد عليها سياسة التخزين في المنظمات الصناعية. ويمكن للمنظمة الصناعية من أن تقوم بخزن الكميات نفسها من السلع أو المواد الأولية في العديد من المواقع التابعة لها وبالتالي تقلل من عامل الكلفة ولكنها تسعى إلى حصول التكامل لهذا الخزين مع الإمدادات التسويقية لتحقيق الانسجام والتفاعل في حركة السلع والمواد المختلفة وطريقة إيصالها للأسواق الصناعية. إن عدم التنسيق والترتيب والجدولة في الخزين يؤدي إلى العديد من الأخطاء في تصميم نظام الإمدادات لذلك لا بد من حصول التكامل بين برنامج الخزين ونظام الإمدادات. ضمن هذا الاتجاه فإن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على هذا التكامل بين وظيفتي النقل والخزن:

1. توصيل المنتجات الصناعية إلى مختلف الأسواق والمنظمات المنتجة و ثم وصولها إلى المستهلكين كسلع نهائية.

2. جودة إيصال المنتجات الصناعية إلى المنظمات المستهلك الأخير ثم إلى المستهلك الأخير.





3. تكامل المنتج من الخصائص والصفات التي تلي مستلزمات العملية الإنتاجية النهائية.

4. الأداء التنافسي للمنظمات المنافسة سواء على صعيد المنظمات الصناعية منها أو الاستهلاكية.

#### ج. أبعاد إمدادات التسويق

تتكون أنظمة إمدادات التسويق من عدة أبعاد وهي: (الصميدعي، ردينة، 2007، ص 234 - 233)<sup>(6)</sup>

1. البعد الأول: يركز هذا البعد من نظام الإمدادات على التجهيز (Supply) بما تحمله هذه الكلمة من أبعاد إنتاجية والتسويقية، وبالتالي المشاكل والصعوبات التي تحصل عند تجهيز الأسواق الصناعية بالمنتجات عند حدوث الطلب عليها.

إن مفهوم نظام الإمداد يشمل على العديد من الأنشطة التي تمتاز بالحركة المادية الفعالة للمنتجات الصناعية إلى مصانع إعادة إنتاجها كمنتجات نهائية من ناحية خط الإنتاج أو التجهيز إلى أماكن استهلاكها، بل يتعدى إلى دراسة لما يحصل يومياً من متغيرات هيكلية وبنائية في المنظمات المختلفة في القطاع والمنافسة فيه.

وعليه فإننا نجد بأن النظرة الفلسفية في البعد الأول للنظام تتمثل في دراسة وتطبيق المبادئ الأولية والتعليمية لإدارة الأعمال التي ركزت على المحاور الأساسية الآتية: مبادئ الإدارة، والتسويق، والمحاسبة، والمالية، والاقتصاديات، وإدارة العمليات، والأساليب الكمية، مما نتج عن ذلك نظرة غير مستقلة للنظام لا تتناسب مع حجم العبء الذي أخذ يتطور تدريجياً مع تطور عمليات وإمكانيات المنظمات والشركات المختلفة، هذا التطور جعل من الضروري أن يكون هنالك تخصصاً في ميكانيكية تطبيق النظام مما أدى إلى أن يأخذ النظام دوره في التركيز على محاور أكثر تكاملاً وتخصصاً في صلب النظام الإمدادي التي تركزت بالآتي: التخزين، والمخازن، ومناولة المواد، والنقل والمرور، والتغليف والسيطرة المخزنية، وأوامر العمليات، وأنظمة تدفق المعلومات، ومن ثم البحث عن خدمة المستهلك أي ما يكون في الأسواق الخارجية المختلفة.

2. البعد الثاني: إن البعد الثاني لنظام الإمداد هو بعداً هندسياً فنياً فالاهتمام بهذا البعد له دور في تطوير الطرق والأساليب والوسائل التي تدعم كثيراً الحركة المادية الميكانيكية للنظام ولهذا فإن هذا البعد ينحصر في المجالين التاليين:

- طبيعة النظام المصمم الذي يعده المصمم ليشمل المتطلبات التي سوف تقابل الاحتياجات الأساسية للدورة الأساسية وهي الإنتاج إلى الاستهلاك، وهنا تبرز الصعوبات في مجال مقابلة الاحتياجات التكنولوجية مع ما يحتاجه المستخدم للنظام، وبالتالي تبرز محاولات الموائمة والتكيف التي تحصل في المعدات المستخدمة في الشركة لتقابل الاحتياجات والمتطلبات في العملية الإمدادية في بيئة العمل وخاصة الدولية التي تؤدي في أغلب الأحيان إلى مشاكل وصعوبات مكلفة. إن هذا الأمر على الرغم من مشاكله أدى إلى تطور كبير في الوسائل والطرق المستخدمة في النظام الإمدادي وعليه فقد ظهرت محاولات تمزج بين الخبرة الهندسية والخبرة في مجال الأعمال نتج عنه تثبيت أسس المجال الثاني.

- تطور الإدارة الصناعية بما ينسجم مع الهندسة الصناعية واستخدام وظائف تخطيط الإنتاج، واقتصاديات الهندسة، ومناولة المواد، وأدوات بحوث العمليات، وإدارة العمليات، في الاستخدام الفعال للنظام. والحقيقة أن هذا الاهتمام قاد إلى تكوين الرؤية الإدارية الهندسية المتمتزة مع الخبرة الإدارية الهندسية وكذلك المزاوجة الحاصلة في الخبرة الإدارية الإمدادية Managerial Logistic Experience مع الخلفية والعقلية الهندسية، مما نتج عنه ظهور مصطلحي (Business Logistic) و (Industrial Logistic) إضافة لخبرة الإمداد على الصعيد المحلي أو الدولي.

ونستطيع أن نركز فلسفة هذا البعد باعتماده وبحثه في فلك المحاور الآتية:

الرياضيات، والإحصاء، والكيمياء، والفيزياء، والإدارة الهندسية النظامية، والحاسوب، ونظم المعلومات، واقتصاديات الهندسة، الخبرة في الأعمال الدولية والإمداد الدولي.

فالأمر - إذن - يتعلق في البحث عن الإجابة على السؤال الآتي، كيف نستطيع أن نستخدم الوسائل المثلى في سير ميكانيكية وآلية النظام؟

3. البعد الثالث لنظام الإمداد Third Dimension: تولد الفلسفة لهذا البعد من واقع الرؤية الفكرية للبعدين السابقين، ولعلنا نجد في اختلاط المبادئ والتعليم والأسس الهندسية ممزوجة في مبادئ وأسس إدارة الأعمال قاعدة أساسية لتطوير النظام، فتحقيق الانسجام والتكامل في الجانبين أمر صعب ومهم في الوقت نفسه، إذ أن أنظمة التكنولوجيا العالمية يمكن أن لا تعمل في تطور إنجاز متطلبات الأداء الجيد من دون إكمال وتحضير وتهيئة وتخطيط وتنظيم المجالات والخبرات السائدة المختصة. وعليه لابد من تواجد برامج ودورات عملية وعلمية لتحقيق هذا الانسجام والتكامل بين المحورين المذكورين لتحقيق كفاءة وفاعلية نظام الإمداد، ونستطيع إذن أن نقول أن الفلسفة الموضوعية للبعد الثالث لنظام الإمداد هي (مقدرة الفرد ومحاولاته المتكررة في مزاجية الاعتماد المستقبلي المتزايد للمساعدة والدعم الذي تقدمه التكنولوجيا العالية لحل التعقيدات المتزايدة والكبيرة للمشاكل والصعوبات التي تواجه نظام الإمدادات).

وهذا يعتمد في تصورنا على تدعيم الآتي:

- التفهم لقرارات التصميم الهندسية الموضوعية وعلاقة ذلك بمبادئ الإدارة.
- تفهم المديرين للعلاقة بقرارات التصميم الهندسي في حل مشاكلهم.
- خلق علاقة قوية بين المهندسين ورجال الأعمال.
- التأكد على المجالات بين إدارة العمليات والتوزيع المادي وبالتالي خلق البرامج المتكاملة بينهم.
- زيادة التأكيد على تأثير تطور الآلة والفرد في تحقيق الإستراتيجيات المناسبة لدى الإدارة العليا.
- التفهم العميق لمتغيرات البيئة التي تنعكس على طبيعة الأسواق المختلفة.
- التفهم الصحيح لعمليات الإمدادات لمختلف الأسواق الصناعية والاستهلاكية.
- فهم الاحتياجات والمتطلبات في كل سوق من الأسواق الصناعية ومحاوله تكييف نظام الإمداد لجعله أكثر استجابة وتوافق مع طبيعة الأسواق الصناعية.
- وضع منهجية تدريسية تعليمية متكاملة لتوضيح الانسجام والفهم العميق لكلا المحورين.

### مراجع الفصل الثامن

1. كوتلر فيليب، وآرمسترونج جيرى، (2008)، أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.
2. الصميدعي محمود، (2008)، إدارة التوزيع، منظور متكامل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
3. [http\\ en wikipedia – org \ wiki](http://en.wikipedia.org/wiki/Distribution-business), (2007), Distribution - business.
4. Gupta, C.B Khanka, S – 1, (2003), Entrepreneurship and small Business management jume.
5. Blumen, W & David, A, (2007), Channels of distribution as marger market, "In terpreting stokes and coodinal, Washington, U.S.A.
6. الصميدعي محمود، ردينة عثمان، (2007)، إدارة الأعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
7. Andrew, D. Beadla, (2003), Logistices costs Quantified Journal of Commerce, June, no 14.
8. الصميدعي، محمود، (2000)، مداخل التسويق المتقدم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

## ترويج المنتجات الصناعية

### Industrial Products Promotion

#### المقدمة

أولاً: مفهوم الترويج وأبعاده

ثانياً: أهداف وأهمية الترويج للمنظمات الصناعية

ثالثاً: الاتصالات المتكاملة للمنظمات الصناعية

رابعاً: العوامل المؤثرة على المزيج الترويجي

خامساً: عناصر المزيج الترويجي للمنتجات الصناعية

سادساً: البيع الشخصي (الاتصال الشخصي)

سابعاً: إستراتيجية ترويج المنتجات الصناعية

مراجع الفصل التاسع



## الفصل التاسع

### ترويج المنتجات الصناعية

#### Industrial Products Promotion

##### المقدمة Introduction

لا توجد منظمة في الوقت الحاضر صناعية أو تسويقية أو خدمية، ربحية أو غير ربحية لا تعتمد على ترويج منتجاتها وخدماتها أو نشاطاتها بهدف الوصول إلى المستفيد منها ومستخدمها ومستهلكها.

ترويج المنتجات يتطلب سلسلة من الأعمال وإستراتيجية واضحة المعالم مستندة على قاعدة من المعلومات وعلى معرفة إجراءات الشراء، تحديد عمليات الترويج، وطبيعة الأنشطة الترويجية، استناداً إلى معرفة إلى ماذا يبيع وإلى من يبيع وطول دورة المبيعات وعدد المشاركين في عملية اتخاذ القرارات وغيرها من العوامل.

مدراء التسويق في المنظمات الصناعية يدركون جيداً بأن عمليات الشراء تستند على خلق الوعي لدى المشتري والبحث عن مصادر الشراء وأماكن البيع وكيفية إتمام عملية التفاوض.

إن المختصين في إدارة التسويق الصناعي يعتبرون الترويج طريق مهم لكسب الزبائن وفرصة لخلق إحساس عظيم من الرضا بين مستخدمي المنتجات وبين العاملين في المنظمة لأنه يعطي انطباع جيد عن منتجات المنظمة وعن المنظمة نفسها، وبما أن الترويج يمثل عملية اتصال فإن المنظمات الصناعية تختلف في تحديد طبيعة الاتصال وطبيعة الوسيلة الإعلانية استناداً إلى اختلاف طبيعة المشتري والسلع التي يتعامل بها. إن إدارة التسويق في المنظمة الصناعية عليها أن تحدد طبيعة الاتصال استناداً إلى المتصل به فإذا كانت تتعامل مع منظمات صناعية أخرى أو مع موردين منظمة أعمال

إلى منظمة أعمال (B2B) فإنها بشكل عام تفضل الاتصال المباشر وإذا كانت تتعامل مع المستعمل النهائي (B2C) لبيع منتجاتها فإنها تفضل استخدام الاتصال المباشر وغير المباشر حسب طبيعة العوامل المؤثرة على التفضيل.

في هذا الفصل سيتم تناول النقاط الأساسية التالية:

1. مفهوم الترويج وأبعاده.
2. أهداف وأهمية الترويج للمنظمات الصناعية.
3. الاتصالات المتكاملة للمنظمات الصناعية.
4. العوامل المؤثرة على المزيج الترويجي.
5. عناصر المزيج الترويجي للمنتجات الصناعية.
6. البيع الشخصي (الاتصال الشخصي).
7. إستراتيجية ترويج المنتجات الصناعية

### أولاً: مفهوم الترويج وأبعاده Promotion Concept and Dimensions

إن العاملين في مجال التسويق يدركون أهمية الدور الذي تلعبه عناصر المزيج التسويقي في تحقيق أهداف المنظمة ويعتبر الترويج احد هذه العناصر الفعالة بالنسبة للمنظمة والمشتري.

#### أ. تعريف الترويج Promotion Definition

إن تعريف الترويج ينطلق من الدور الذي يلعبه وطبيعة الإجراءات المتبعة لتنفيذه وتحقيق الأهداف المنشودة منه لذلك سنحاول إعطاء بعض هذه التعريفات:

1. الترويج يمثل مجموعة من الأنشطة التي تهدف المنظمات الصناعية والتسويقية والخدمية منها إيصال فكرة إلى المستهدفين بها بهدف توعيتهم وإعلامهم وحثهم على التعامل مع منتجاتها والاستجابة إلى ما ترغب الوصول إليه وتحقيقه.

2. الترويج يمثل الأنشطة التي تؤثر على معتقدات وقناعات البائع والمشتري لتحقيق عملية التبادل.



3. الترويج يمثل عملية اتصال متكامل ما بين البائع والمشتري والإعداد له وتنفيذه يتطلب سلسلة من الإجراءات المعقدة والمتكاملة والمنسقة والمتفاعلة والتي من خلالها تحقق الأطراف القائمة أهدافها من توعية، إرشاد، إخبار، إقناع، إرشاد وإتمام عملية البيع والشراء.

4. الترويج باعتباره أحد عناصر الميزج التسويقي والذي يمثل عملية بث لأفكار وترويج لتنفيذ أهداف المنظمة من خلال استخدام الرسائل الإعلانية ووسائل الاتصال والكلمات، والرموز، والأسماء، والموسيقى، والألوان، والصوت وجميع المؤثرات التي يجدها المروج بأن لها أثر فعال على إقناع وحث وكسب الزبائن ودفعهم لاتخاذ قرار الشراء.

خلاصة لما تقدم فإن الترويج يمثل أحد عناصر الميزج التسويقي والذي تعتمد عليه المنظمات في إيصال المعلومات إلى الذين ترغب التعامل معهم وهو وسيلة اتصال تسويقية فعالة تهدف إلى خلق وعي لدى المشتري من السلع والخدمات مما يسهل عملية بيعها تقلل الجهد المبذول من قبل رجال البيع.

#### ب. نظرة المنظمات الصناعية للترويج

تنظر المنظمات الصناعية إلى الترويج في اتجاهين:

1. الاتجاه الأول: يهدف إلى تحقيق اتصال مع المنظمات الصناعية الأخرى للحصول على (التجهيزات الرأسمالية، سلع نصف مصنعة و سلع تامة الصنع) وتحقيق الاتصال مع الموردين للحصول على المواد الأولية ومستلزمات التشغيل ومن خلال هذا الاتصال تهدف المنظمة الصناعية إلى:

- تعريف نفسها.
- بناء شهرة.
- كسب المجهزين.
- بناء علاقات طويلة الأمد.
- حصولها على خدمات ما بعد البيع.

• تزويد المنظمات الصناعية والمجهزين بالمعلومات التي يرغبون التعرف عليها والتواصل معهم.

2. الاتجاه الثاني: هو تحقيق الاتصال مع المشتريين الصناعيين والمستهلكين النهائيين لخلق صورة جذابة عن المنظمة الصناعية ومنتجاتها من خلال إخبارهم وإعلامهم وحثهم وإقناعهم على اتخاذ قرار الشراء.

على ضوء هذا الاتجاه فيمكن الإشارة إلى ما يلي:

• بشكل عام فإن الترويج يتكون من مجموعة من العناصر، هي: الإعلان، تنشيط المبيعات، البيع الشخصي، العلاقات العامة، الدعاية. وإن عملية تنفيذ هذه الأنشطة يتضمن سلسلة من الإجراءات المتكاملة والمتفاعلة والمنسقة لجذب الزبائن إلى التعامل مع المنظمة الصناعية.

• يمثل الترويج سلسلة من الإجراءات التي تبدأ من دراسة السوق وتحديد السوق أو القطاع السوقي المستهدف بالأنشطة الترويجية وتحديد طبيعة الرسالة ومحتواها والوسيلة الإعلانية وتاريخ بدء الحملة الترويجية وانتهائها وأهدافها تقييمها والتحقق من مستوى تحقيقها للأهداف المحددة.

• إن تعقد المنتجات الصناعية دفع كل من البائع والمشتري إلى جمع المعلومات عنها وتعتبر عناصر المزيج الترويجي مصدر مهم لهذه المعلومات.

• المنظمات الصناعية والموردون والوسطاء أصبحوا يركزون بشكل أكبر على الترويج وعناصره لتمييز نشاطهم وسلعهم وتكوين مكانة ذهنية جذابة وسمعة وشهرة.

• إن نجاح المنظمات الصناعية والتسويقية والخدمية لا يعتمد فقط على تقديم منتجات وتطويرها ورسم الإستراتيجية السعرية المناسبة واختيار نقاط توزيع ملائمة لطبيعة السلعة وإنما أصبحت عملية الاتصال بكافة الجهات التي تتعامل معها المنظمات نشاط مهم ويلعب دور فعال في إنجاح الأنشطة الأخرى.

• تعتمد المنظمات الصناعية على البيع الشخصي للحصول على التجهيزات الرأسمالية والمواد الأولية بهدف التعرف بشكل دقيق على طبيعة السلع وتحديد خصائصها وإبرام العقود وتحديد شروط التسليم والخدمات المقدمة.

### ثانياً: أهداف وأهمية الترويج للمنظمات الصناعية

بشكل عام يلعب الترويج العديد من الأدوار لتحقيق أهداف المنظمات في علمية البيع والشراء وعلى النحو التالي:

1. ترويج السلع والخدمات التي تقدمها.
2. تشجيع الأفراد على شراء منتجاتها.
3. زيادة كمية المبيعات.
4. زيادة الولاء للمنظمة ومنتجاتها.
5. تعريف الأفراد والمنظمات والوسطاء بمنتجاتها.
6. تعريف وإخبار المنظمات الصناعية والتجارية والمجهزين باحتياجاتهم من مواد لإتمام العملية الإنتاجية.
7. بناء علاقة طويلة الأمد مع مصادر التوريد من مجهزين ومنظمات صناعية أخرى ومنظمات تجارية وخدمية.
8. الاتصال بالموردين والمستهلكين النهائيين لمنتجاتها.
9. تحفيز الأفراد والمنظمات للتعامل مع المنظمة الصناعية.
10. تكوين مواقف إيجابية تجاه منتجات المنظمة الصناعية لدى المستهلكين النهائيين والموردين.
11. كسب زبائن جدد وزيادة الحصة السوقية.
12. تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين.
13. زيادة الحصة السوقية.

فإن كل عنصر من عناصر المزيج الترويجي يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وتحقيق هذه الأهداف سوف يجعل المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها الرئيسية

من خلال اعتماد التكامل والتفاعل والتنسيق ما بين العاملين في إدارة الترويج لتجنب التعارض والتضارب وضياح الجهود وزيادة التكاليف، وبشكل عام فإن الهدف الأساسي لهذا النشاط هو تحقيق مواقف إيجابية وميزة تنافسية ونمو في كمية المبيعات والأرباح وكسب زبائن جدد.

ويشير (الصميدعي، 2010، ص 260)<sup>(1)</sup> إلى أن أهمية الترويج تبرز من خلال:

- تقديم المعلومات: لأن الترويج يمثل مصدر مهم للمعلومات وهذه المعلومات تسهل عملية التبادل.
- زيادة الطلب.
- زيادة قيمة المنتج من خلال إظهار المنافع.
- دعم جهود رجال البيع ووكلاء البيع.
- تحسين صورة المنظمة.

### ثالثاً: الاتصالات المتكاملة للمنظمات الصناعية

#### أ. مفهوم الاتصالات المتكاملة

التطورات الكبيرة في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لعبت دور كبير وفعال في تطوير عملية الاتصالات التسويقية ومكنت المنظمة من تكامل قنوات اتصالها المتعددة والتنسيق بفعالية عالية لتوصيل رسالتها للجمهور المستهدف بشكل واضح ومنسق ومنظم عن منتجاتها (Schultz, 2004, P 16 – 18)<sup>(2)</sup>.

المنظمات الصناعية والتسويقية تهدف إلى بناء صورة جذابة وإيجابية عن منتجاتها وبناء علاقات قوية مع الزبائن وذلك من خلال التكامل والتفاعل والتنسيق ما بين عناصر المزيج الترويجي والإجراءات المتبعة لتنفيذ الأنشطة (الصميدعي، ردينة، 2010، ص 274)<sup>(3)</sup>.

وبما ان الوقت الحاضر يشهد توجه كبير من قبل المنظمات وعلى اختلاف أنواعها إلى تبني مفهوم الاتصالات التسويقية المتكاملة لتحقيق العديد من المزايا منها (الصميدعي والجوسي، 2009، ص 398)<sup>(4)</sup>:

1. خلق تنسيق أفضل بالاتصالات المختلفة داخل المنظمة.
2. تلعب دور فعال في التأثير على مبيعات المنظمة.
3. يجب أن يكون هنالك إدارة عليا مسؤولة عن عملية الاتصالات من خلال المتابعة والتنسيق لمنع التضارب وضياع الجهود.
4. جميع الأنشطة تعمل على خلق صورة واحدة جذابة للمنظمة ومنتجاتها.
5. تقود إلى إستراتيجية اتصالات متكاملة تساعد المنظمة ومنتجاتها الزبائن في تحقيق ما يرغبون به وحل مشاكلهم.
6. خلق بيئة تنظيمية فعالة تلعب دور كبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.
7. كل جهة تحدد دورها والمهام المطلوب القيام بها ضمن إطار العمل الجماعي الموحد والمنسق والمتكامل للأنشطة الترويجية.

#### ب. عملية الاتصال

تعتمد عناصر المزيج التسويقي لجميع المنظمات ومنتجاتها على عملية الاتصال ما بين الأطراف المعنية بهذا الاتصال (المرسل والمرسل إليه) وإن هذا الاتصال قد يكون مباشر أو غير مباشر استناداً إلى طبيعة المنظمة، منتجاتها، طبيعة الزبائن، نوع الشراء.

1. طبيعة المنظمة: صناعية، تسويقية، خدمية.
  2. منتجات المنظمة: سلع ميسرة، سلع تسويق، سلع خاصة، مواد أولية، تجهيزات رأسمالية، مواد زراعية، مواد طبيعية وغيرها.
  3. طبيعة الزبائن: مستهلكين نهائين، مشتريين صناعيين، موردين، مقدمي خدمات.
  4. نوع الشراء: متكرر، غير متكرر.
  5. ثمن الصفقة: مرتفع، منخفض، وغيرها من العوامل.
- تمثل عملية الاتصال تبادل لحقائق ما بين الأطراف المعنية وصولاً إلى مستوى من الفهم والوعي بينهم.

عملية الاتصال تتطلب إعداد رسالة قادرة على توصيل المعلومة إلى الجهات المستهدفة بها واختيار وسيلة اتصال مناسبة.

إن عملية إعداد الرسالة والوسيلة يجب أن يستند على معلومات دقيقة عن المستهدفين بها، لذلك تقوم إدارة الترويج بما يلي:

- دراسة السوق وتحديد الجمهور المستهدف بالنشاط الترويجي (منتجون، موردون، وسطاء، مستهلكين نهائيين.... الخ).
- تحديد خصائص المنتج الأكثر تأثيراً على قرار الشراء للتركيز عليها في محتوى الرسالة وعملية الاتصال.
- تحديد النشاط الترويجي المناسب (إعلان، تنشيط مبيعات، بيع شخصي، علاقات عامة) أو أكثر من نشاط لتحقيق عملية الاتصال وأهدافها.
- تحديد الرسالة الإعلانية المناسبة للنشاط الترويجي والوسيلة الترويجية.
- نجاح عملية الاتصال.

يعتمد نجاح عملية الاتصال على (ردينة 2009 ص88) <sup>(5)</sup>:

1. المرسل.

2. الرسالة.

3. وسيلة الاتصال.

4. المرسل إليه.

1. المرسل

يعتمد نجاح عملية الاتصال على مدى إلمام المرسل بالمعلومات التي يهتم بها المشتري ولديه الاستعداد للبحث عنها لأنها تشكل عنصر مهم ومؤثر على اتخاذ قرار الشراء، وفي نفس الوقت يجب أن يكون المرسل على معرفة كافية بتقنيات الاتصالات التي من خلالها يتمكن فعلاً من الوصول إلى المرسل إليه وحثه على التعامل مع المنظمة.

إدارة المنظمة تكلف المسؤولين عن عملية البحث والاتصال بمصادر التوريد بهدف شراء مستلزمات العملية الإنتاجية وهذا الاتصال يعتمد على قيام كل من الإدارة الهندسية وإدارة الإنتاج بتحديد المواصفات المطلوبة للمواد الأولية والسلع التامة الصنع والسلع النصف مصنعة ومستلزمات التشغيل وترفع هذه المعلومات إلى إدارة الترويج لتحديد المعلومات التي على ضوءها سوف تتم عملية الشراء، ومن ثم تقوم بالاتصال بالموردين وتزودهم بمعلومات كافية عن السلع المطلوب شراؤها وتحديد وسيلة الاتصال المناسبة لهم.

المنظمة الصناعية (المرسلة) تعمل كذلك على جمع معلومات عن المستهلكين النهائيين حول:

- حجم الحصة السوقية.
- الانتشار.
- الفئات العمرية، الجنس، المهنة ... إلخ.
- الوسيلة الأكثر وصول لهم.
- الخصائص التي تشكل العنصر الأساسي لاتخاذ قرار الشراء.
- إضافة إلى المعلومات الأخرى لكي تحدد الرسالة وطبيعة الاتصال بهم.
- امتلاك المرسل للمعلومات الدقيقة تمكنه من إعداد رسالة مؤثرة وبتكاليف منخفضة.

## 2. الرسالة

تمثل الرسالة مجموعة من المعلومات التي ترسل على شكل كلمات ورموز ورسوم وأشخاص وموسيقى و ألوان وغيرها يرغب المرسل من خلال إرسالها إلى المستفيدين بها إلى حثهم على التعامل مع المنظمة ومنتجاتها.

إن عملية تصميم الرسالة الإعلانية تعتبر من أهم الخطوات لإنجاح النشاط الترويجي وفي حالة عدم إعدادها بالشكل الجيد فإن آثارها سوف تكون سلبية على المنظمة من حيث إضعاف الشهرة، وتحميل المنظمة تكاليف إضافية غير مبررة.

إن صياغة محتوى الرسالة الإعلانية يرتبط بالهدف المراد تحقيقه والمستهدفين منها والوسيلة التي سوف تبث من خلالها الرسالة.

المنظمات الصناعية تعمل على الاتصال المباشر بمصادر التوريد وذلك من خلال إرسال الرسائل التي تحتوي على المواصفات الدقيقة للسلع التي ترغب الحصول عليها لأنها تدخل أو تساعد في عملية إنتاج السلع وتقديم العروض من حيث (الكمية، السعر، المواصفات.. وغيرها)، فعلى سبيل المثال مصنع إنتاج الثلجات يرغب بتحقيق صفقة شراء لمصابيح الثلجة فإن المختصين سوف يحددون مواصفات المصباح من حيث العمر الزمني لهذا المصباح، حجم المصباح، الإنارة... وغيرها من المواصفات ويتم تقديم عروض لمجهزين هذه السلعة. إن العروض التي تقدم تمثل مجموعة من المعلومات التي تتضمنها الرسالة وهي خصائص المنتج والتي تعتبر الأساس في اتخاذ قرار الشراء وإبرام الصفقة، بالمقابل عندما يوجه مصنع الثلجات رسالة إلى المستهلكين النهائيين فإنه يضمن الرسالة المعلومات التي يرغبون توفرها في الثلجة مثل: الحجم، السعة الداخلية، التقسيم الداخلي، قوة المحرك، اللون... وغيرها من المواصفات.

إن الرسالة قد تكون على شكل فلم قصير، موضوع ينشر في صحيفة أو مجلة، بوستر، كتالوج أو رسائل ضوئية وغيرها.

ويشير (Pepik, 2010, P \*)<sup>(6)</sup> بأن الاتصالات التسويقية تستند على الرسائل والوسيلة المستخدمة لنشرها ويشير (Richard and others, 2001, p 35)<sup>(7)</sup> إلى أن الرسالة تستخدم للوصف من خلال بثها عبر وسائل الاتصال، وتكون على شكل صور، أصوات، وتصميمها يتأثر بطبيعة الإعلان والإستراتيجية الإعلانية.

### 3. وسيلة الاتصال

تمثل الجهة التي من خلالها يتم إيصال الرسالة إلى المرسل إليه، ويشير (الطائي وآخرون، 2010، ص 308)<sup>(8)</sup> بأن هنالك وسائل متعددة للاتصال متاحة أمام المروجين، وهي: الراديو، والتلفاز، والصحف، والمجلات، والبريد المباشر، والانترنت، أو الاتصال وجهاً لوجه من خلال مندوبي المبيعات.



إن المنظمات الصناعية تستهدف المستهلكين النهائيين بالوسائل الأكثر وصولاً لهم وحسب حجم السوق والانتشار الجغرافي لهم وطبيعة السلع المروج لها وفي نفس الوقت تعمل على الاتصال المباشر وجهاً لوجه أو من خلال البريد المباشر أو موقع المنظمة على شبكة الانترنت للاتصال بالموردين والمنظمات الصناعية الأخرى وتحفيزهم على التعامل معها.

إن وسيلة الاتصال تمثل قناة اتصال أو حلقة الوصل ما بين المرسل والمرسل إليه، وتكون وسائل اتصال مباشرة أو غير مباشرة.

• وسيلة الاتصال المباشرة:

تتم من خلال:

- الاتصال وجهاً لوجه ما بين البائع والمشتري.

- الهاتف.

- البريد المباشر.

- المواقع على الشبكة.

- البريد الإلكتروني.

إن عملية الاتصال المباشر تعتمد على الغالب من قبل المنظمات الصناعية لإتمام عملية البيع والشراء للتجهيزات الرأسمالية، المواد الأولية، قطع الغيار... وغيرها لعرض المعلومات على الموردين والموردون يعرضون ما لديهم وجهاً لوجه ويتم التفاوض وإبرام العقود، ومن المعلومات التي يتبادلها الطرفين:

- خصائص السلع المطلوبة.

- كمية المشتريات.

- السعر.

- شروط التسديد.

- الخدمات المقدمة.

وغیرها من المعلومات.

ويشير (Ghosh, 2007, P 329)<sup>(9)</sup> إلى أن المنظمات الصناعية تعتمد على الاتصال المباشر وذلك لأن السلع التي تتعامل معها ذات تقنية معقدة وأسعارها مرتفعة وبحاجة إلى خدمات وإقفال علمية البيع تتطلب اتصال مباشر:

• قنوات الاتصال غير المباشرة والغير شخصية تعتمد بشكل عام من قبل المنظمات الصناعية عندما تهدف إلى الاتصال مع المستهلكين النهائيين وذلك لـ:

- كبر حجم القطاع المستهدف مما يصعب عملية الاتصال المباشر.
- الانتشار الجغرافي للمشتريين الصناعيين.
- بعد المنتج عن للمشتريين الصناعيين.
- صعوبة إعداد رسالة إعلانية لكل للمشتري الصناعي.
- الاتصال الغير مباشر يمكن المنظمة من التعامل مع الأسواق الدولية إضافة إلى اختلاف اللغة والوقت.
- صعوبة تأمين اتصال هاتفي لجميع المستهدفين بالأنشطة الترويجية مما يدفع المنظمات إلى الاعتماد على الاتصال غير المباشر.
- تكاليف الاتصال وجها لوجه مع المشتريين النهائيين مرتفعة.

هنالك توجه كبير في الوقت الحاضر نحو الاعتماد على شبكة الانترنت من خلال مواقع الشركة، ومواقع المشتريين الصناعيين ولكن المنظمات الصناعية في هذا الإطار تواجه مشاكل منها:

1. عدم امتلاك جميع الأفراد تقنيات الاتصالات المناسبة وخط الاتصال.
2. هنالك نسبة كبيرة من الأفراد ليس لديهم معلومات كافية عن كيفية إدارة هذه التقنيات.
3. بشكل عام مواقع الشركات تتخاطب مع المشتريين باللغة الإنجليزية، وهنالك نسبة كبيرة لا يجيدون هذه اللغة.
4. هنالك تردد وعدم ثقة في تنفيذ عملية البيع والشراء من خلال الشبكة.

المنظمة تحقق الاتصال في أوقات مختلفة وليس بالضرورة في وقت محدد ، يمكن بث الرسالة التلفازية ليلاً ونهاراً، والأفراد يستطيعون مطالعة ومراجعة الرسائل الإعلانية المنشورة في الصحف والمجلات حسب وقتهم.

إن قنوات الاتصال الغير مباشرة تمثل الوسائل المرئية والمقروءة مثل الرسائل المطبوعة كالمجلات، والصحف. والوسائل المرئية والمسموعة مثل: الراديو، والتلفاز. ووسائل العرض مثل: لوحات الإعلانات، والإرشادات، والملصقات.

#### 4. المرسل إليه

المرسل إليه أو متلقي الرسالة قد يكون منظمة صناعية أو موردين أو وسطاء أو مستهلكين نهائيين أو منظمات خدمية.

المرسل إليه يمثل الجهة المستهدفة بالرسائل الإعلانية والرسائل الإعلانية صممت ونفذت ووجهت بهدف التأثير على قراراته.

#### رابعاً: العوامل المؤثرة على المزيج الترويجي

هنالك العديد من العوامل التي تؤثر على اختيار المزيج الترويجي منها: (الصميدعي، ردينة، 2005، ص 313 - 311)<sup>(11)</sup>

أ. طبيعة السلعة: تختلف السلع من حيث الخصائص، والاستخدام، وطبيعة الطلب، و نتيجة لهذا الاختلاف واختلاف مشتريها فإن إدارة الترويج تعمل على إعداد الرسائل واختيار الوسيلة وعنصر الترويج المناسب لذلك، فكلما كانت السلع ذات تقنية معقدة تحتاج إلى جهود البيع الشخصي أكثر من الإعلان.

ب. طبيعة السوق: تعمل المنظمات الصناعية في أسواق متعددة ومختلفة مما يتطلب منها استخدام عناصر مختلفة من عناصر المزيج الترويجي حيث أنها تفضل استخدام الاتصال المباشر والبيع الشخصي عندما تتعامل مع الموردين والمنظمات الصناعية والتجارية لمحدودية العدد وطبيعة التفاوض والاتفاق وإبرام العقود وتعتمد على الإعلان ، والبيع الشخصي، والعلاقات العامة، والدعاية عندما تتعامل مع المشترين النهائيين لمنتجاتها.

الدعاية عنصر من عناصر المزيج الترويجي، وتمثل نشاط غير مباشر وغير شخصي وغير مدفوعة الثمن بهدف تعريف الجهود بأهمية المنظمات أو السلع والخدمات. إن المنظمات الصناعية تعتمد هذا النشاط لأن المعلومات التي تنشر تحظى بثقة عالية من الجمهور لأنها تمثل مصداقية عالية وعلى الأخص عندما يقوم بها محرر الأخبار أو المؤسسات والجهات الرسمية وغير رسمية.

إن كل ما ينشر في وسائل الإعلام يمثل دعاية للمنظمات وتكون صورة ذهنية عنها لدى الجمهور.

د. **البيع الشخصي (الاتصال المباشر):** يمثل البيع الشخصي عملية اتصال مباشرة ما بين البائع والمشتري لتحقيق صفقة بيعية وبناء علاقة مع الزبائن.

إن البيع الشخصي يعتبر عنصر فعال من عناصر الترويج وفي نفس الوقت من عناصر التوزيع من خلال تحقيق الاتصال المباشر بالمشتريين في النقاط التوزيعية وتزويدهم بالمعلومات المناسبة عن السلع، وتقديم الخدمات التسهيلية والترويجية للمنتجات التي يتعامل بها رجال البيع داخل النقطة التوزيعية.

إن المنظمات الصناعية تعتمد بشكل أساسي على عملية الاتصال المباشر للحصول على احتياجات العملية الإنتاجية من سلع وخدمات ويكون تعاملها بشكل مباشر مع كل من الموردين والمنظمات الصناعية الأخرى والتسويقية والخدمية وبالمقابل تعتمد البيع الشخصي لبيع منتجاتها إضافة إلى النقاط التوزيعية الأخرى.

ونظراً لأهمية الاتصال الشخصي (البيع الشخصي) في تسويق المنتجات الصناعية سيتم التركيز على جوانبه المختلفة فيما يلي:

#### سادساً: البيع الشخصي (الاتصال الشخصي)

عملية الاتصال الشخصي تعتبر من أول الأنشطة التي تم ممارستها ولا تزال تمارس من قبل الأفراد والمنظمات للتفاهم والوصول إلى اتفاق ما بين الطرفين المعنيين في هذا الاتصال وفي نفس الوقت تعتبر عملية الاتصال المباشر أو ما يسمى من قبل الكثير من المختصين بالبيع الشخصي من أول الأنشطة التي مورست ولا تزال تمارس في عمليات التفاوض وإتمام عملية البيع والشراء. إن متابعة التطور الذي طرأ على

الأنشطة الإنتاجية والتسويقية انعكس بشكل مباشر على هذا النشاط وأبعاده والدور الذي يلعبه في تحقيق أهداف المنظمات الصناعية والتسويقية والخدمية على النحو التالي:

- تطور مفهوم البيع الشخصي.

- البيع الشخصي والتسويق المباشر.

أ. تطور مفهوم البيع الشخصي وأبعاده

إن عمليات التبادل التي كانت تتم قبل الثورة الصناعية وقبل تفوق العرض على الطلب لم تتسم بالتعقيد كما هو عليه في الوقت الحاضر، وذلك لـ:

• عدم تعقد وتطور السلع من الناحية التقنية.

• عدم وجود معروض سلعي كافٍ.

• لا توجد منافسة في السوق تقلق المنتج والبائع.

• التبادل يتم وفقاً لحاجة البائع والمشتري حتى في حالة عدم وجود تكافؤ في قيمة السلع المتبادلة (المقايضة).

• عدم تنوع المنتجات.

• الصناعات كانت بسيطة وغير متطورة كما هو الحال عليه في الوقت الحاضر.

نتيجة للعوامل السابقة فإن مفهوم البيع الشخصي لم يتعدى عملية تسليم السلعة للمشتري واستلام السلعة البديلة أو قيمة السلعة ولم يكن هنالك جهود بيعية تبذل لإقناع وحث الأفراد على الشراء، وفي نفس الوقت فإن الطلب على السلع الإنتاجية وعلى الأخص السلع الرأسمالية محدودة، وإنتاجها محدود، وانتشارها على مستوى السوق العالمية محدود، والتعامل بها كان جداً محدود مما أثر بشكل كبير على أهمية الدور الذي يلعبه البيع الشخصي (البيع والشراء المباشر) على الرغم من أهمية هذا النشاط في هذا المجال، غير أن تطور وسائل الإنتاج وازدياد عدد المصانع والسلع الصناعية المعروضة، والسلع الاستهلاكية وتوازن العرض والطلب ومن ثم تفوق العرض على الطلب دفع إدارة المنظمات الصناعية والتسويقية إلى الاهتمام بعملية

البيع الشخصي والتوجه نحو البحث عن رجال بيع وشراء متخصصون يمتلكون المؤهلات المناسبة والمعلومات والقدرة على دراسة العروض والتفاوض والتوصل إلى إتمام صفقات ربحية لكلا الطرفين.

إن تطور الأنشطة التسويقية بشكل عام وتطور عملية البيع الشخصي والموقع المتقدم الذي احتلته إدارة التسويق في الهيكل التنظيمي وأهمية أنشطة التسويق بالنسبة لاستمرار المنظمات الصناعية أعطى أهمية لهذا المفهوم ومكوناته لذلك أصبح البيع الشخصي يمثل:

- عنصر من عناصر المزيج الترويجي الفعالة.
- عملية اتصال مباشر ما بين البائع والمشتري.
- حلقة وصل لنقل المعلومات ما بين أطراف عملية البيع والشراء.
- العاملين فيه أصبح لهم دور كبير في القرارات التسويقية والصناعية من خلال المعلومات التي ترفع من قبلهم عن المستهلكين، الموردين، المنافسة، وجميع العوامل التي تؤثر على سوق المنظمة.
- إجراء عملية التبادل وتحقيق المنفعة الحيازية.
- إجراء عملية التفاوض.

إن خصائص البيع الشخصي في المنظمات الصناعية يتضح من خلال ما يلي:

1. عملية البيع والشراء لا تعتمد في الوقت الحاضر على أفراد يقومون بعملية مبادلة السلعة بمبلغ ما وإنما أصبح من ضمن فريق البيع والشراء أفراد متخصصون بالسلع والخدمات، مهندسون لديهم معلومات كاملة عن السلع، تقنيين يهتمون بكيفية إدانة السلع الصناعية وتشغيلها وتوفير المستلزمات اللازمة لذلك، ماليون ومستشارون يقدرون التكاليف والأرباح وجدوى عملية البيع والشراء والمستخدمون للسلع والمؤثرون على القرار والمفاوضون وصانعي القرار ومتخذي، إن أهمية فريق العمل تظهر بشكل واضح عند شراء السلع الصناعية ولذلك لطبيعة هذه السلع، كمية الطلبية، ثمن صفقة الشراء، مخاطر اتخاذ قرار الشراء...

وغيرها من العوامل مما يتطلب أن يكون هنالك فريق متكامل لدراسة عملية البيع والشراء.

2. البيع الشخصي عملية اتصال ما بين البائع والمشتري، المجهز والمنظمة الصناعية ومنتج آلات والمعدات الثقيلة مع منظمة صناعية، المزارع والمنظمة الصناعية، المنظمة الصناعية وتجار الجملة، والمنظمة الصناعية والمستهلكين النهائيين، والمنظمة الصناعية مع المنظمات التجارية، والمنظمة الصناعية مع منظمة قديمة... وغيرها.

إن هذا الاتصال يتم في النقاط التوزيعية على الأخص عندما تتعامل المنظمات مع المستهلكين النهائيين بهدف: (الصميدعي، 2008، ص 63 - 62)<sup>(10)</sup>

• تزويد المستهلكين والمستفيدين بالمعلومات الضرورية والمعلومات التي يرغب المشتري الحصول عليها من السلع ومن خلال هذه المعلومات فإن رجل البيع يمارس عملية ترويج مهمة لمنتجات المنظمة.

• تقديم الخدمات التسهيلية يعتبر نشاط ترويجي مهم للمنظمة المنتجة.

• إتمام صفقة البيع وتحصيل أثمان المبيعات.

• جذب وحث المشتريين.

3. المنظمات الصناعية تعتمد على عملية الاتصال المباشر والشراء المباشر من مصادر الإنتاج وتعتمد في الوقت الحاضر على جميع وسائل الاتصال المتاحة للترويج عن أنشطتها والحصول على مستلزمات الإنتاج من بريد وهاتف ومواقع الموردين والمنظمات الصناعية وإرسال مندوبين شراء، وتعمل هذه المنظمات على بناء علاقات قوية وطويلة الأمد مع مصادر التوريد والمنظمات الصناعية الأخرى من خلال التسويق والتعامل معهم.

ويشير (Solmen and Elnora, P 82)<sup>(12)</sup> إلى عملية التسويق المباشر بأنها تمثل نظام تفاعلي مباشر ما بين البائعين والمشتريين وجهاً لوجه أو من خلال وسائل الاتصال المباشرة المتاحة للاتصال بالزبائن المستهدفين والحصول على رد فعل سريع وجيد وبناء علاقة طويلة الأمد.

4. المنظمات الصناعية تعتمد في عملياتها على التجهيزات الرأسمالية وتعتبر العنصر الأساسي في المصنع وتكاليفها مرتفعة جداً وتشكل جزء مهم وأساسي من تكاليف المصنع بالإضافة إلى ذلك هذه السلع ذات تقنية معقدة تتطلب خدمات ما بعد البيع من تركيب وتشغيل، إدامة وصيانة، قطع غيار، تدريب العاملين على الاستخدام واستخدامها يتطلب من المنظمة الصناعية المشتري أن ترتبط بعلاقة مع المنظمة الصناعية البائعة قوية وطويلة ترتبط بطول عمر السلعة. كل هذه العوامل تدفع المنظمات الصناعية المنتجة إلى ترويج منتجاتها بشكل مباشر من خلال مندوبين المبيعات والكتالوجات والهاتف ومواقع الشراء الصناعية التي تحتاج إلى سلعها (خطوط إنتاج) و سلع تامة الصنع مثل البطاريات، سلع نصف مصنعة مثل خيوط الغزل ... وغيرها، في نفس الوقت المنظمة الصناعية التي تشتري هذه السلع تفضل الاتصال المباشر والشراء المباشر لضمان حصولها على السلع بالجودة المطلوبة وحصولها على الخدمات المتفق عليها وتعريفها بشكل دقيق على خصائص السلع وبنود عقود الشراء.

5. إدارة المنظمات الصناعية مقتنعة تماماً بأن عملية الاتصال الغير مباشر والشراء عن طريق الوسطاء للتجهيزات الرأسمالية عملية غير ناجحة وغير فعالة:

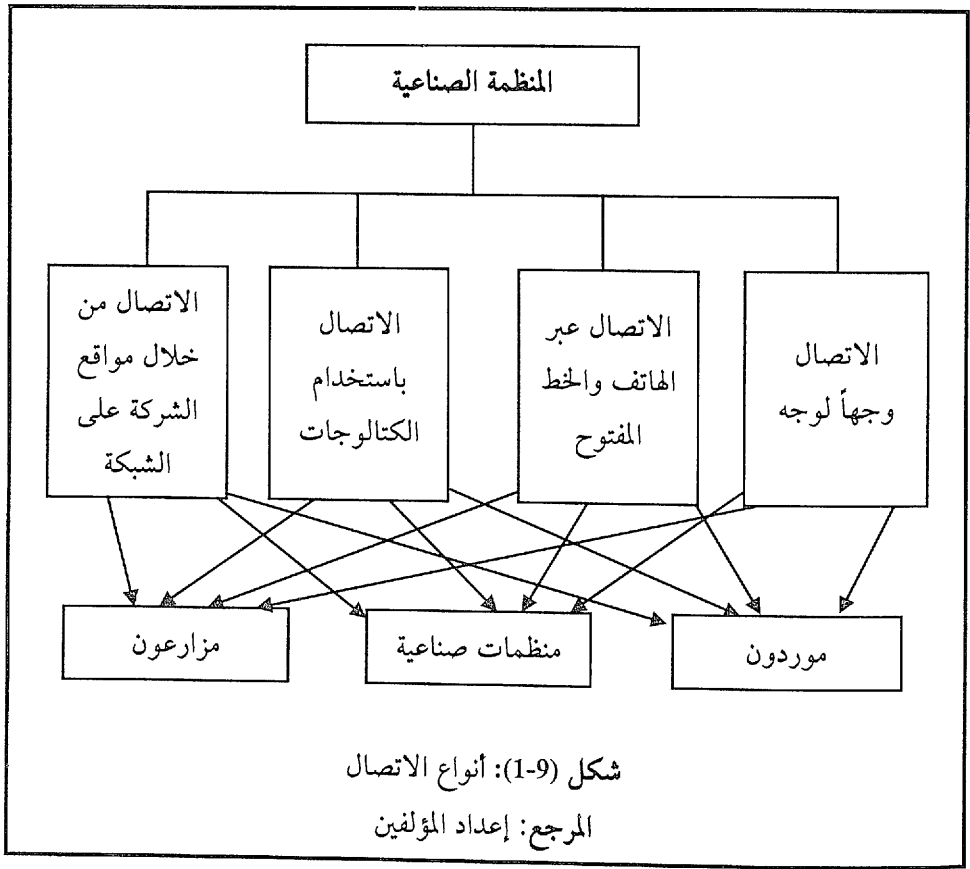
- لعدم إمكانية الوسطاء من توفير جميع الخدمات المطلوبة للمنظمة الصناعية المشتري وفي نفس الوقت ليس لديها استعداد لمنح عمولة للوسطاء وزيادة التكاليف.

- لا يمتلك الوسطاء مهندسين وتقنيين قادرين على تشغيل هذه السلع وتدريب العاملين عليها.

- لا يستطيع هؤلاء الوسطاء توفير قطع الغيار لهذه السلع وإن عملوا على توفيرها فإن أسعارها سوف تكون مرتفعة.

- المنظمات الصناعية تتصل بالزبائن النهائيين من خلال جميع عناصر المزيج الترويجي (الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، الدعاية، العلاقات العامة) بهدف توعيتهم وإعلامهم وإخبارهم وحثهم على عملية الشراء.





6. المنظمات الصناعية تعتمد على الاتصال الشخصي والمباشر مع المستهلكين النهائيين لمنتجاتها بوسائل الاتصال المتاحة، ولقد أصبحت في الوقت الحاضر لديها إمكانية كبيرة في هذا المجال وتستطيع إيصال المعلومات عن منتجاتها، الترويج لها من خلال اعتماد التطبيقات الحديثة ونشر معلومات على موقع المنظمة والاتصال بمواقع المستهلكين من خلال الخط المفتوح والبريد.

#### ب. البيع الشخصي والتسويق المباشر

كل من البيع الشخصي والتسويق المباشر يمثلان عملية اتصال مباشر مع الزبائن من أجل الحصول على استجابة فورية وخلق علاقات دائمة معهم. إن تطور وسائل الاتصال المباشر زادت من فعالية ودور عملية الاتصال المباشر، ويشير كل من (Shanka and Edward, 2006, P 2 – 4)<sup>(13)</sup> إلى الدور الذي لعبته

شبكة الانترنت في نجاح عملية الاتصال المباشر والتسويق المباشر من خلال تحقيق عملية الاتصال وبناء قاعدة واسعة من البيانات.

ويشير كل من (كوتلر وآرمسترونج، 2007، ص 928)<sup>(14)</sup> إلى أن العناصر الرئيسية للتسويق هي:

- البيع الشخصي.
- البيع عن طريق الهاتف.
- البيع عن طريق البريد.
- البيع عن طريق الكتالوجات.
- البيع الشخصي عن طريق الخط المفتوح المجاني.
- البيع عن طريق الانترنت.

إن إمكانية تحقيق الاتصال المباشر من خلال الوسائل المتاحة يمكن المنظمات الصناعية من إجراء عمليات اتصال مباشر سريع مع:

- مصادر التوريد.
- المنظمات الصناعية الأخرى.
- المنظمات التسويقية.
- المنظمات الخدمية.
- المشترون والمستهلكين النهائيين.

ويشير كل من (Solmen and Elnora, 2003, P 821)<sup>(12)</sup> إلى أن التسويق المباشر يمثل نظام تفاعلي مباشر ما بين البائعين والمشتريين وجهاً لوجه أو من خلال وسائل الاتصال المباشر مع المشتريين المستهدفين للحصول على رد فوري وبناء علاقة طويلة الأمد معهم.

إن عملية إتمام صفقة شراء أو بيع كان سابقاً يتطلب من المنظمات الصناعية جهود كبيرة وتكاليف مرتفعة ووقت طويل لأن هذه العملية كانت تتطلب منها:

- تقديم عروض وانتظار فترة من الوقت لاستلام الرد.
  - استلام الرد على العروض.
  - مقارنة العروض واختيار البعض منها.
  - مفاتيح الذين يقدمون عرض مناسب.
  - السفر إلى مناطق المورد المختار أو استدعائه لمنطقة المنظمة لإجراء التشاور والتفاوض.
  - مقارنة المعلومات بعد إجراء التفاوض.
  - اختيار العرض.
  - إرسال لجنة مختصة بالشراء تتكون من العديد من الجهات الهندسية والفنية والقانونية ورجال الشراء.
- إن عملية الشراء وتوقيع العقود تستغرق وقت طويل ما بين استلام المواصفات والدراسة والسفر وغيرها، في الوقت الحاضر المنظمات الصناعية أصبح لديها من وسائل الاتصال التي تمكنها من الحصول على المعلومات وإجراء الاتصالات وإتمام الصفقات بوقت قصير جداً وبتكاليف أقل وعلى الأخص من خلال استخدام شبكة الانترنت.
- إن إدارة المنظمات الصناعية تعطي أهمية كبيرة لعملية البيع الشخصي والتسويق المباشر لارتفاع قيمة الصفقة الواحدة، تعقد السلع من الناحية التقنية والهندسية، اشتراك أكثر من جهة في اتخاذ القرار، قرار الشراء يبنى على قاعدة واسعة من المعلومات، إبرام عقود طويلة الأمد.

### سابعاً: إستراتيجية ترويج المنتجات الصناعية

إن إستراتيجية ترويج المنتجات الصناعية تعتبر جزء مكمل ومتفاعل مع إستراتيجيات التسويق للمنظمة الصناعية. إن هذه الإستراتيجية الترويجية تتضمن خلق حالة من التنسيق للجهود المبذولة من قبل المنظمة التي تستهدف جماعة من المشترين الصناعيين وفقاً لأهداف التسويق التي ترغب المنظمة الصناعية تحقيقها.

## أ. العوامل المؤثرة في صياغة إستراتيجية الترويج

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على صياغة وتحديد واختيار إستراتيجية الترويج للمنتجات الصناعية.

1. حجم الميزانية: إن إستراتيجية الترويج والأنشطة الترويجية تتأثر بشكل كبير بحجم الميزانية المخصصة لتنفيذ الأنشطة الترويجية، أي الأموال اللازمة لتنفيذ إستراتيجية الترويج، فإذا كانت الميزانية المخصصة محدودة فإنها حتماً سوف تؤثر على فعالية الأنشطة الترويجية، وبالتالي تقلص حجم تلك الأنشطة بشكل يجعلها محدودة التأثير والفعالية.

فبالأنشطة الواسعة تتطلب نفقات مرتفعة والتي لا يمكن توفرها في المنظمات الصناعية المحدودة الإمكانية المالية، وبالتالي فإن هذه المنظمات تضطر للاعتماد على أنشطة محدودة من الترويج ذات التكاليف المنخفضة كالبيع الشخصي للمنتجات الصناعية.

2. نوع وطبيعة المنتجات الصناعية: إن المنتجات الصناعية لها خصائص معينة، وإن هذه الخصائص تلعب دوراً مهماً وكبيراً في تحديد المشترين الصناعيين الحاليين والمحتملين، إن طريق ترويج المنتجات الصناعية تستند على جهود البيع الشخصي لأن عدد المشترين الصناعيين محدود ويمكن الاتصال بهم وخاصة للمنتجات التي تحتاج إلى خدمات متعددة (النصب، التشغيل، الصيانة...).

أما بالنسبة للإعلان فإن المنظمات الصناعية تستخدمه إذا كانت طبيعة منتجاتها الصناعية تتطلب الإعلان عنها خاصة بالنسبة لمنظمات الأعمال المنتجة للسلع الاستهلاكية تقع في مناطق وبلدان متباعدة.

3. دورة حياة المنتج الصناعي: تختلف الإستراتيجية الترويجية المستخدمة باختلاف المراحل التي يمر بها المنتج الصناعي، ففي مرحلة التقديم نجد بأن الإعلان والبيع الشخصي من أحسن عناصر المزيج الترويجي حيث يركز في هذه المرحلة على خلق الطلب على المنتج الصناعي بدلاً من الطلب لاختيار علامة معينة. أما في مرحلة النمو فإن الهدف هو تحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات، وكذلك تهدف هذه المرحلة لخلق الطلب المختار تركيزاً على علامة معينة وهي العلامة التي تنتجها المنظمة. أما في مرحلة النضوج فإن المنظمة تهدف إلى تحقيق التوازن بين عناصر

المزيج الترويجي من أجل المحافظة على مستوى معين من المبيعات، أما في المرحلة الأخيرة مرحلة التدهور فتعمل المنظمة على تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق ومن ضمنها تكاليف الترويج وهنا تعود المنظمة للتركيز على جهود البيع الشخصي وتنشيط المبيعات بدلاً من التركيز على الإعلان.

4. إستراتيجية الدفع والجذب: تستخدم هذه الإستراتيجية في حالة السلع الصناعية ذات القيمة العالية والتي تتطلب توضيحاً خاصاً لكي تتفق مع حاجات المشترين. وفي هذه الحالة تكون جهود البيع الشخصي هي الأنسب ويجب على الوسطاء الترويج للمنتج بقوة ويشجعهم في ذلك هامش الربح العالي. أما إستراتيجية الجذب فإنها تعتمد على الاتصال الواسع الانتشار والتي يعتمد عليها رجال التسويق في خلق الطلب لدى المشتري الصناعي المتشرين على مساحة جغرافية متباعدة.

5. البعد الجغرافي: منظمات الأعمال الصناعية المنتجة لمنتجات المستهلك الأخير تقع في مناطق ودول مختلفة الأمر الذي يتطلب بناء إستراتيجية ترويجية قادرة على الوصول للسوق المستهدف ، لذلك فإن ميل إدارة المنظمات الصناعية نحو الإعلان عن منتجاتها في محاولة للوصول إلى منظمات الأعمال ذات العلاقة بهذه المنتجات الصناعية. أما بالنسبة لمنظمات الأعمال القريبة أو ضمن نفس الدولة بإمكان المنظمة الصناعية اعتماد البيع الشخصي من خلال الاتصال المباشر بهذه المنظمات من أجل إقناعهم على شراء ما تقدمه المنظمات الصناعية من منتجات تدخل في صناعتهم لمنتجات المستهلك الأخير.

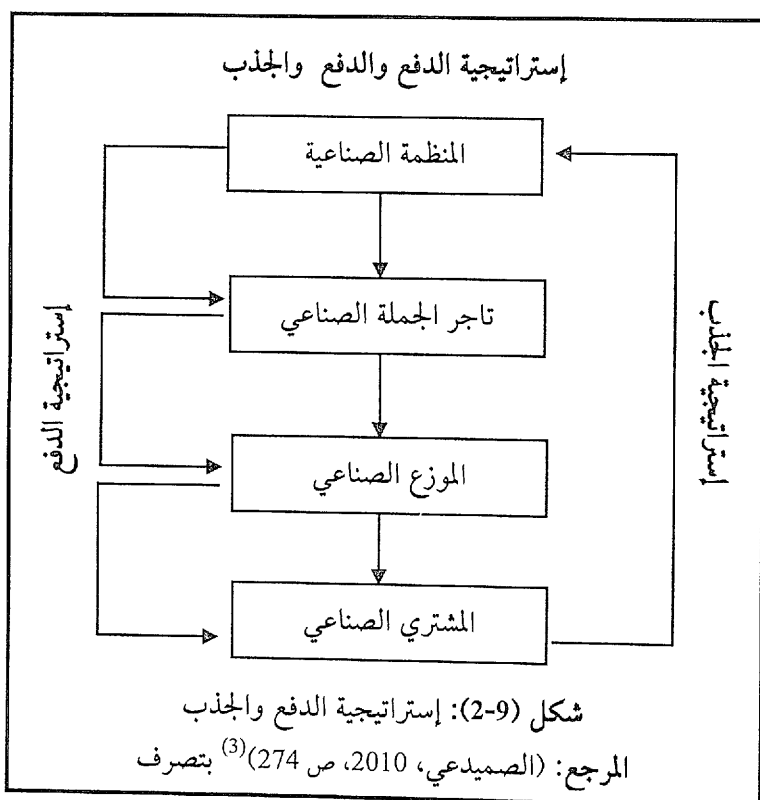
6. فلسفة إدارة المنظمة الصناعية: إن إستراتيجية الترويج تختلف باختلاف الفلسفة التي تتبعها إدارة المنظمة الصناعية، فإذا كانت هذه الفلسفة تركز على تفضيل الاتصال المباشر بالمشترين الصناعيين لذلك فإنها سوف تركز على مجهودات البيع الشخصي وتنشيط المبيعات. أما إذا أسواقها متباعدة محلياً وخارجياً فإنها تفضل الاعتماد على الإعلان كوسيلة ناجحة للوصول إلى المشترين الصناعيين في أماكنهم المختلفة، والسبب هو صعوبة الاتصال بهؤلاء المشترين المتباعدين، لذلك فإن الإعلان سوف يساهم في إيصال المعلومات لهؤلاء المشترين وبالتالي يدعم عمل البيع الشخصي.

## ب. أنواع إستراتيجية الترويج

تقسم إستراتيجية الترويج إلى عدة أنواع خلصها (الصميدعي، 2010، ص 274 - 272)<sup>(3)</sup> إلى الإستراتيجيات التالية:

1. إستراتيجية الدفع.
  2. إستراتيجية الجذب.
  3. إستراتيجية الضغط.
  4. إستراتيجية الإيحاء.
1. إستراتيجية الدفع Push Strategy: وفقاً لهذه الإستراتيجية تقوم المنظمات الصناعية بالتركيز على الوسائل الترويجية (البيع الشخصي، الإعلان... إلخ) وتوجه تلك الجهود إلى العاملين في المنافذ التوزيعية (موزعين صناعيين أو تاجر الجملة الصناعي) ودفعهم إلى توجيه الحملات الترويجية إلى تاجر التجزئة الصناعي، وتجار التجزئة الصناعيين يقومون بدورهم بتوجيه الجهد البيعي إلى المشترين الصناعيين، وضمن هذه الإستراتيجية تمنح الخصومات كحوافز للعاملين في المنافذ التوزيعية والدفع يعني اشتراك المنظمة الصناعية المنتجة والموزعين الصناعيين في دفع المنتجات خلال قنوات التوزيع بقوة حتى تصل للمشتري الصناعي.
2. إستراتيجية الجذب Pull Strategy: وفق هذه الإستراتيجية يقوم المنتج الصناعي بخلق الطلب المباشر عند المشتري الصناعي والنهائي عن طريق الأنشطة الترويجية. وبالتالي يتم الضغط على الموزع الصناعي وتشجيعه للقيام بتوفير المنتجات الصناعية للمشتري الصناعي والذي يقوم بدوره بتمرير الطلب إلى نقاط التوزيع (تاجر الجملة أو تاجر التجزئة) ثم إلى المنتج الصناعي.
- وتعتبر هذه الإستراتيجية من الإستراتيجيات المألوفة لدى المنتجين ولدى المشترين والتي تجذب المشتري وتدفعه لطلب المنتجات الصناعية. وتستطيع المنظمات استخدام كلاً من الإستراتيجيتين بهدف دفع الجهود الترويجية من خلال الموزعين. وفي نفس الوقت جذب العملاء للتعامل مع الموزع الصناعي.

والشكل التالي يوضح كلا الإستراتيجيتين (الدفع والجذب).



3. إستراتيجية الضغط Hard sell Strategy: تعتمد هذه الإستراتيجية على تبني الأسلوب الدعائي القوي في الإقناع وهو الأسلوب الأمثل لإقناع الأفراد بالمنتجات والخدمات المقدمة من المنظمة وتعريفهم بالمنافع الحقيقية لتلك المنتجات بالنسبة لمتطلبات عملياتهم الإنتاجية.

4. إستراتيجية الإيحاء Soft sell Strategy: إن هذه الإستراتيجية تعتمد أسلوب الإقناع المبسط القائم على الحقائق وهي ليست بالضغط على الجوانب الدافعة والمقيدة في شراء المنتجات، وتعتمد هذه الإستراتيجية على جذب المشتريين الصناعيين من خلال لغة الحوار الطويل الأمد وجعلهم يتخذون قرار الشراء بقناعة تامة، خاصة إذا كان حجم أو قيمة الصفقة المراد شراؤها كبيرة.

### مراجع الفصل التاسع

1. الصميدعي، محمود جاسم، (2010)، "إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي"، دار حامد، عمان، الأردن.
2. Schultz E.D and Heidi S. (2004), IMC The next generation, New York-Hill.
3. الصميدعي محمود وردينة عثمان، (2010)، "تسويق الخدمات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. الصميدعي محمود والجوسي سليمان، 2009، "تسويق الخدمات المالية" دار، وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. يوسف، ردينة عثمان 2009 «إدارة خدمات النقل الجوي» دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
6. Pepik Smith, (2010), "Marketing Communication", <http://EzineArticl.com.google>.
7. Richard M. Hill, Ralphs, Alexender and James S. Cross, (2001), "Industrial Marketing's Fourth ed. Nice printing press. Deihi.
8. الطائي حميد والصميدعي محمود والعلاق بشير والقرم إيهاب، (2010)، "التسويق الحديث، مدخل شامل"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. Ghosh P.K, (2007), "Industrial Marketing" Published in India by Oxford higher educations New York
10. الصميدعي محمود، ردينة عثمان، (2005)، "التسويق المصرفي مدخل كمي وتحليلي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. الصميدعي محمود جاسم، (2008)، "إدارة التوزيع بمنظور متكامل"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. Solmen Michal R. and Elnora stuart, (2003), "Marketing Real People, Real Choice and the brave Now World of electronic commerce", Englewood Cliffs. NJ Prentice – Hall.
13. Shanka V. Venkash and Edward C. Malthouse, (2006), "Moving interaction Marketing forward" Journal of interactive Marketing Vol 21 (1).
14. كوتلر فيليب، أرمسترونج جيرى، (2007)، "أساسيات التسويق"، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.



## نظم معلومات التسويق الصناعي Industrial Marketing Information System

### المقدمة

- أولاً: مفهوم وأهمية نظام معلومات التسويق الصناعي
- ثانياً: مصادر الحصول على البيانات والمعلومات
- ثالثاً: بحوث التسويق والاستخبارات التسويقية
- رابعاً: تحليل المعلومات ودعم القرارات
- خامساً: تقنيات التحليل التسويقي
- سادساً: تكاليف نظام المعلومات
- مراجع الفصل العاشر



## الفصل العاشر

### نظم معلومات التسويق الصناعي

### Industrial Marketing Information System

#### المقدمة Introduction

إن المنتجات والخدمات الصناعية تحدد استناداً إلى المنتجات النهائية. وتحدد طبيعة المنتجات النهائية، كمية الطلب عليها، الحصة السوقية للمنظمة الصناعية، رأس المال المستثمر، والتجهيزات، والأثاث والسلع المساعدة في عملية الإنتاج وبرامج التطوير للمنتجات والخدمات وغيرها تعتمد في الوقت الحاضر بشكل أساسي على نظام معلومات التسويق الصناعي. إن هذا النظام يعمل على جمع وتقييم البيانات والمعلومات اللازمة والتي تمكن المنظمة الصناعية من تحديد الأهداف ورسم استراتيجياتها الإنتاجية والتسويقية واتخاذ القرار أو القرارات المناسبة من بين البدائل المتاحة.

إن هذا الفصل يتناول نظام المعلومات للتسويق الصناعي بأبعاده المختلفة من خلال النقاط الأساسية التالية:

1. مفهوم وأهمية نظام معلومات التسويق الصناعي.
2. مصادر الحصول على البيانات والمعلومات.
3. بحوث التسويق ونظام الاستخبارات التسويقية.
4. تحليل المعلومات ودعم القرارات.
5. تقنيات التحليل التسويقي.

#### أولاً: مفهوم وأهمية نظام معلومات التسويق الصناعي

1. مفهوم نظام معلومات التسويق الصناعي  
نتيجة لأهمية الدور الذي يلعبه نظام معلومات التسويق الصناعي في مساعدة إدارة المنظمات الصناعية وإدارة التسويق على اتخاذ القرارات الصحيحة من خلال

تزويدهم بالمعلومات اللازمة لاتخاذ هذه القرارات، ولقد حظي هذا المفهوم بأهمية متزايدة وذلك للدور الفعال الذي يلعبه في تمكين المنظمات من الاستمرار والبقاء ونتيجة لهذا الاهتمام فلقد عرف نظام المعلومات التسويقية من قبل العديد من الجهات والباحثون نعرض منها:

1. تعريف قاموس مصطلحات الأعمال (Dictionary of Business 2009)<sup>(1)</sup> إن نظام المعلومات التسويقية يمثل إجراءات لجمع و تنظيم وتحليل البيانات التي تستخدم في صياغة الإستراتيجية التسويقية.
  2. أما (كوتلر وآرمسترونج، 2007، ص 227)<sup>(2)</sup> يجدان بأن نظام المعلومات التسويقية يتكون من الأفراد و المعدات والإجراءات لجمع البيانات والمعلومات و ترتيبها وتحليلها وتقويمها وتوزيع المعلومات اللازمة والدقيقة إلى صانعي ومتخذي القرارات التسويقية في الوقت المناسب.
  3. في حين يجد (Stanton, 1992, P281)<sup>(3)</sup> بأن نظام المعلومات التسويقية يمثل عملية متفاعلة ومتكاملة ومستمرة ومهيكلية فيما بين الأفراد والمكائن والإجراءات في جمع البيانات وتحليلها للحصول على المعلومات التي يستند عليها في صياغة البرامج التسويقية ووضع القرارات الإدارية.
  4. أما (Smith, 2009, P 1-3)<sup>(4)</sup> فإنه يشير إلى أن نظام المعلومات التسويقية يستخدم لإيجاد العديد من مصادر البيانات للحصول على المعلومات.
- إن المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال نظام المعلومات التسويقية تستخدم من قبل المنظمات الصناعية لاتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع السلع وإصدار أوامر الشراء وتعريف المنظمة بالتغيرات الحاصلة في عوامل البيئة التسويقية وكمية الطلب المتوقع والأسعار و الأنماط الاستهلاكية للزبائن، الحصة السوقية المتوقع اختراقها مصادر التوريد ... الخ.
- مما تقدم نستنتج بأن نظام معلومات التسويق الصناعي يتكون من مجموعة من الأفراد والإجراءات والعناصر التي تعمل على جمع البيانات والمعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحليلها بهدف الوصول إلى المعلومات المنطقية ورفعها إلى الإدارة التسويقية والصناعية لاتخاذ القرارات المناسبة.

إن إدارة التسويق في المنظمات الصناعية معنية بتوفير المعلومات التي تحتاجها إدارة الإنتاج وإدارة المشتريات والإدارة المالية وإدارة الأفراد فيما يتعلق بنوعية المنتجات المرغوبة من قبل الزبائن المستهدفين و خصائص المنتجات ومستوى الجودة الذي يبحث عنه الزبائن وكمية الطلب المتوقع على منتجات المنظمة وطبيعة المنافسة في السوق والمنتجات المنافسة ونقاط توزيع المنافسين والحصة السوقية للمنافسين وطبيعة الموردين وأسعار المواد الأولية، السلع المساعدة والتجهيزات... الخ. كي تستند عليها هذه الإدارات في اتخاذ القرارات المناسبة.

#### ب. أهمية نظام معلومات التسويق الصناعي

تعمل المنظمات الصناعية في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة، والتطور التكنولوجي السريع وتحول وتطور الأنماط الاستهلاكية للزبائن وتنوع المنتجات والانفتاح على السوق الخارجية وثورة المعلومات والاتصال وتطور وسائل الاتصال وغيرها من العوامل التي تدفع إدارة المنظمات الصناعية إلى الاهتمام بنظام المعلومات والسعي الحثيث والمستمر للحصول على البيانات والمعلومات التي تمكنها من (ردينة، 2000، ص 25 - 22)<sup>(5)</sup>، (Richard and others, 2001, P 113 - 118)<sup>(6)</sup>:

#### 1. تزويد مدراء الإنتاج بالمعلومات اللازمة والتي تمكنهم من:

- معرفة كمية الطلب المتوقع على منتجات المنظمة.
- تحديد حجم الإنتاج.
- تحديد جودة المنتجات.
- تحديد خصائص المنتجات.
- تحديد مصادر التوريد.
- تحديد طبيعة وكمية المواد التي تحتاجها المنظمة.
- تحديد طبيعة الخدمات التي يرغب الزبائن الحصول عليها.
- تحديد أهمية تخویر أو تطوير منتج ليصبح أكثر تلبية وملائمة لحاجات ورغبات الزبائن.
- التعرف على مدى توفر المواد الأولية، والسلع المساعدة في العملية الإنتاجية.

- تقديم منتج أو منتجات جديدة تلائم حاجات ورغبات الزبائن.
- تخفيض تكاليف الإنتاج.
- مواكبة التطور التكنولوجي.
- رسم إستراتيجية المنتجات.

## 2. تزويد مدراء التسويق بالمعلومات اللازمة والتي تمكنهم من:

- تحديد الإستراتيجية التسويقية.
- التعرف على كمية الطلب الفعلي و تقدير كمية الطلب المتوقع.
- التعرف على طبيعة المنافسة في السوق.
- معرفة أسعار السلع المنافسة ونقاط توزيعها.
- اختيار النقاط التوزيعية المناسبة.
- تحديد الإستراتيجية السعرية المناسبة.
- رسم الإستراتيجية الترويجية.
- تحديد محتوى الرسائل الإعلانية.
- اختيار وسيلة الإعلان المناسبة.
- التعرف على الأسواق الخارجية.
- تضمن للمنظمة علاقة مستمرة مع السوق.
- اكتشاف أسواق جديدة وزيادة حصة المنظمة في السوق.
- تخفيض التكاليف التسويقية.
- إيجاد مشترين جدد في السوق الحالية.
- تجزئة السوق.
- إدارة العلاقة مع الزبائن.
- معرفة ردود أفعال المستهلكين تجاه السلع.

## 3. تزويد المدراء بالمعلومات المناسبة لاتخاذ القرار من خلال توفير البيانات المناسبة

- لكل قرار سوف يتخذ، فعلى سبيل المثال:
- يتم تزويد مدير المبيعات:

- كمية المبيعات المتوقعة.
- ميزانية المبيعات.
- تحديد الحاجة لرجال البيع.
- معدل دوران رجال البيع.
- أسباب ترك رجال البيع للعمل.
- تخطيط المبيعات.
- رسم الإستراتيجية البيعية.
- يتم تزويد مدير الترويج بالمعلومات عن:
  - الخصائص التي يعطيها الزبائن أهمية كبيرة عند اتخاذ قرار الشراء كي يتم التركيز عليها عند تحديد مستوى الرسائل الإعلانية.
  - وسائل الإعلان الأكثر وصولاً وتأثيراً على الزبائن المستهدفين.
  - أوقات بث الرسائل الإعلانية من خلال التلفاز والمذياع.
- يتم تزويد مدير المشتريات بالمعلومات اللازمة التي تمكنه من:
  - التعرف على مصادر التوريد.
  - هذه المعلومات تمكن المدير والعاملين في إدارة المشتريات من إجراء المفاضلة والمقارنة ما بين مصادر التوريد واختيار المناسب منها.
  - تحديد كمية المشتريات.
  - تحديد حجم الطلبية.
  - تحدد عدد الطلبيات.
  - التعرف على مواصفات السلع التي يجب التعاقد عليها وشراؤها.
  - التعرف على مستوى المخزون.
- تزويد مدير التوزيع بالمعلومات التي تمكنه من:
  - تحديد عدد النقاط التوزيعية.
  - تحديد عدد العاملين المطلوبين للعمل في النقاط التوزيعية.

- تحديد مساحة النقطة التوزيعية.
- اختيار موقع النقاط التوزيعية.
- التعرف على ردود أفعال رجال البيع في النقاط التوزيعية حول المنتجات الجديدة.
- تحديد مدى نجاح النقاط التوزيعية.

إن المنظمات الصناعية التي تهتم بتحقيق ميزة تنافسية والاستمرار والنمو في ظل سوق تسوده منافسة تزداد بشكل مستمر عليها أن تركز على نظام المعلومات (Hamilton Jones Associates, 2008, P 1)<sup>(7)</sup>.

#### 4. نظام المعلومات التسويقية يخدم المدراء من خلال:

- تجديد المعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ القرار.
- جمع البيانات والمعلومات التي طلبت من قبل المدراء (مدير التسويق، مدير المبيعات و مدير الإنتاج و مدير المشتريات... الخ).
- بعد جمع البيانات وتصنيفها وغربلتها وتحليلها والتوصل إلى المعلومات الدقيقة يتم تزويد كل إدارة بما طلبته من معلومات.

مما تقدم نجد بأن عمل نظام المعلومات التسويقية يبدأ من المدراء وينتهي بهم.

إن العاملين في نظام المعلومات يقومون بإجراء مقابلات شخصية مع المدراء للتعرف على طبيعة المعلومات التي يرغبون الحصول عليها وما هي القرارات التي سوف تتخذ في المستقبل لكي يتمكن المختصين في نظام المعلومات من تحديد نوع وكمية البيانات والمعلومات المطلوب جمعها بشكل دقيق وعدم التوسع في جمع المعلومات والبيانات أو على العكس جمع بيانات ومعلومات غير كافية لاتخاذ القرار.

المدراء لا يستطيعون اتخاذ القرارات المناسبة في حالة عدم كفاية المعلومات التي يجب أن يستند عليها اتخاذ القرار أو قد يتخذون قرارات غير ناجحة وغير دقيقة.

إن عملية جمع البيانات والمعلومات أكثر من حاجة المدراء سوف يؤدي إلى زيادة التكاليف الغير مبررة وإلى ضياع الكثير من الوقت والجهد.



إن المدراء قد لا يطلبون الكثير من المعلومات التي لها علاقة باتخاذ القرارات لأنهم لا يعرفون بوجودها (شركة منافسة تقوم بتطوير منتج جديد) في هذه الحالة العاملون في نظام المعلومات التسويقية يحصلون على المعلومات من خلال متابعة السوق و الاتصال بالموردين و رجال البيع و متابعة الأخبار التي تصدر من غرف الصناعة و الحصول على المعلومات من العاملين في الشركة المنافسة و بعد الحصول عليها يتم رفعها إلى إدارة الإنتاج و التسويق لاتخاذ القرارات المناسبة أو إلى الإدارة العليا. إن قيمة المعلومات و تكاليفها تحدد استناداً إلى المنافع التي سوف تحصل عليها الإدارة من خلال استخدامها و الاعتماد عليها في صياغة قرارات ناجحة.

وتشير (Stephanie, 2006, P 21)<sup>(8)</sup> بهذا الصدد إلى أن بحوث التسويق و جمع المعلومات تتطلب وضوح الأهداف التي تجمع من أجلها المعلومات، لأن البيانات و المعلومات تختلف باختلاف الأهداف.

### ثانياً: مصادر الحصول على البيانات و المعلومات

تعمل إدارة المنظمة الصناعية على معرفة سوقها (الموردين، توفر المواد الأولية و كيفية الحصول على مستلزمات الإنتاج، مستوى التطور التكنولوجي و كمية الإنتاج الحالية و كمية المبيعات الفعلية و الأرباح و العاملين و سلوك الزبائن النهائيين و سلوك المستخدم الصناعي و السياسات التوزيعية التي يفضل اعتمادها لإيصال منتجاتها إلى الزبائن المستهدفين و الأنشطة الترويجية التي حققت من خلالها زيادة في كمية المبيعات و الإستراتيجية الترويجية و العمل في السوق المحلية و العمل في سوق خارجية... إلخ. كل هذا يتطلب منها الحصول على بيانات و معلومات لكي تتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة هذه البيانات و المعلومات تحصل عليها من:

أ. المصادر الثانوية.

ب. المصادر الأولية.

#### أ. المصادر الثانوية

تعتبر عملية توثيق البيانات و المعلومات من العمليات المهمة لجميع الإدارات و المنظمات لأنها تمثل مصدر مهم للمعلومات للتعرف على سير عمل المنظمة و مدى تنفيذ خططها و تحقيق أهدافها و تحديد مدى الانحراف عن الخطة و مستوى التعديل

الذي تم إجرأه وتحديد أسباب ذلك. وتعطي فكرة واضحة ومفصلة عن تاريخ المنظمة منذ النشاط ولغاية توثيق آخر معلومة.

الباحثون في نظم المعلومات التسويقية يستطيعون الحصول على المعلومات الثانوية من خلال الرجوع إلى سجلات المنظمة أو من خلال استرجاع الملفات المخزونة على الحاسبة الإلكترونية.

تحتوي هذه السجلات والملفات على معلومات وبيانات حول:

1. سجلات المبيعات، توفر للباحثين معلومات عن:

• أقيام المبيعات للفترة السابقة.

• كمية المبيعات للفترة السابقة.

• عدد رجال البيع.

• مدى تنفيذ رجال البيع للخطة البيعية.

• معدل دوران رجال البيع.

• النقاط البيعية التي حققت ما خطط لها والتي لم تحقق.

إن هذه البيانات والمعلومات تمكن الإدارة من تقدير حجم المبيعات المتوقع وأعداد ميزانية المبيعات والتي تعتبر من أحد المؤشرات المهمة لتحديد كمية الإنتاج والمشتريات والتكاليف والأرباح.

2. سجلات الإنتاج، توفر بيانات ومعلومات عن:

• كمية الإنتاج للفترة السابقة.

• تكاليف الإنتاج.

• كفاءة الخطوط الإنتاجية في تنفيذ ما خطط له.

• جودة المنتجات ومدى مطابقتها للمواصفات المحددة.

• مستوى تنفيذ الخطة الإنتاجية.

• مستوى توفير المواد وما تحتاج العملية الإنتاجية من مواد في الزمان والمكان المناسبين وبالجودة المطلوبة.

إن هذه البيانات وغيرها في سجلات إدارة الإنتاج تعتبر نقطة ارتكاز أساسية تعتمد عليها إدارة الإنتاج والإدارة العليا في تخطيط وتطوير المنتجات ووضع إستراتيجية الإنتاج والاستجابة للطلب.

### 3. سجلات المشتريات، توفر بيانات ومعلومات عن:

- مستوى تنفيذ العقود.
  - كمية المشتريات وتكاليفها.
  - مستوى تنفيذ خطة الشراء.
  - مصادر التوريد المحلية.
  - مصادر التوريد الخارجية.
  - الموردين الذين لم ينفذوا ما ورد في العقود المبرمة.
  - مستوى التخزين.
  - القدرة الاستيعابية للمخازن.
  - مطابقة المواد المشتراة للجودة المطلوبة.
- إن إدارة الإنتاج وإدارة التسويق تأخذ بنظر الاعتبار المعلومات السابقة عند إبرام العقود في المستقبل، حيث من خلالها تستطيع تحديد مصادر الشراء المناسبة ومتابعة حركة السلع في المخازن.

### 4. سجلات الإدارة المالية، توفر بيانات ومعلومات عن:

- تكاليف الإنتاج.
- تكاليف الأنشطة التسويقية.
- كمية الأرباح.
- كمية الخسارة.
- أجور العاملين.
- الميزانية العامة للمنظمة وتخصيصات كل إدارة.
- التكاليف الأخرى.

تعتبر البيانات والمعلومات المثبتة في السجلات المالية للمنظمة من المؤشرات المهمة ومن خلالها تستطيع الإدارة تقييم الوضع المالي للمنظمة وتحديد مستوى الاستثمار في المستقبل من خلال التعرف على كمية الأرباح المتحققة ومستوى النمو الحاصل في الفترة السابقة.

## 5. السجلات الأخرى

كل منظمة تحتفظ ببيانات ومعلومات عن نشاط المنظمات المنافسة من حيث كمية الإنتاج، المبيعات، النقاط التوزيعية، الأسعار... من خلال متابعة نشاطها وتوثيق ذلك في السجلات لتحديد مركز المنظمة في السوق ووضع الخطط المناسبة.

إن المنظمة تتابع حركة السوق، تطور حاجات المستهلكين ورغباتهم، مواقفهم، دوافعهم، السلع المفضلة لديهم، الخصائص التي يبحثون عنها والتي تعتبر أساس عملية اتخاذ قرار شرائهم، الرسائل الإعلانية التي كانت أكثر تأثيراً على حثهم لاتخاذ قرار الشراء، أسباب التحول من سلعة إلى سلعة أخرى وغيرها من المعلومات والتي تحصل عليها من خلال بحوث التسويق وثبتت وترفع النتائج والتقارير للاستفادة منها في اتخاذ القرارات المناسبة وتحفظ هذه المعلومات في سجلات المنظمة.

إن جميع البيانات والمعلومات التي سبق الحصول عليها والتي تتعلق بالتنظيم الداخلي للمنظمة، مواردها البشرية والمالية، بالأنشطة السابقة التي قامت بها المنظمة من إنتاج، بيع، أرباح، تكاليف، خسارة، توظيف... الخ. والبيانات والمعلومات التي حصلت عليها من نظام البحوث التسويقية ونظام الاستخبارات التسويقية ومن ثم تحليلها ومعالجتها بالأساليب الإحصائية والرياضية المناسبة والحصول على نتائج رفعت على ضوءها تقارير للإدارة العليا والإدارات الأخرى في المنظمة تكون مثبتة في سجلات المنظمة وتعتبر مصدر مهم للمعلومات لاتخاذ القرارات. وتسمى هذه بالمعلومات الثانوية وفي حالة عدم كفايتها لاتخاذ القرارات فإن المنظمة الصناعية تلجأ إلى المصادر الأولية والتي تحصل عليها من البيئة التسويقية المحيطة، وذلك بالاعتماد على بحوث التسويق والاستخبارات التسويقية للحصول على تلك المعلومات.

إن المعلومات الثانوية سواء إن كانت تتعلق بأعمال المنظمة السابقة أو إكمال المنظمات المنافسة والتغيرات الحاصلة في السوق التي تحصل عليها من مصادر أخرى

(مراكز البحوث، النشريات، المؤسسات الحكومية، وغيرها) تصنف حسب طبيعتها لكي يسهم استخدامها والرجوع إليها والاستفادة منها مثل: معلومات مالية، إنتاجية، تسويقية، قوى بشرية. إن رجال الأعمال والموظفون يمتلكون هذه البيانات والمعلومات حسب الاختصاص والعاملون في مجال البحوث يرفعون هذه المعلومات في تقارير إلى المدراء لاتخاذ القرارات المناسبة (www.FAO Corporate document, 2009, P 47)<sup>(9)</sup> أن فشل صانعي القرارات يكون نتيجة لعدم امتلاكهم للمعلومات التي يستند عليها القرار الناجح وقد تكون بعض المعلومات في أقسام أخرى ونتيجة لسوء التخطيط والتنسيق والتعاون والتكامل لم تصل المعلومات إلى صانعي القرار والذين هم في حاجة لها لذلك تعمل الإدارة على تنسيق وتكامل وتفاعل ما بين الإدارات للحصول على المعلومات المطلوبة.

ويشير (Kotler, 1988, P)<sup>(10)</sup> إلى أن السجلات الداخلية ذات قيمة كبيرة وتعطي معلومات سريعة لاتخاذ القرارات التسويقية لأنها قادرة على توفير الكثير من المعلومات من خلال فواتير المبيعات، كمية الأرباح، الطلب، الحصة السوقية، النمو، الانكماش ونوع المنتجات المباعة، حجم العبوة... إلخ. إدارة الإنتاج تعتمد على المعلومات السابقة في تحديد نوع المنتجات، خصائصها، حجم العبوة، الكمية المنتجة، طبيعة المواد الأولية.

#### ب. المصادر الأولية

إن المنظمة الصناعية تلجأ للحصول على المعلومات الخارجية من خلال بحوث التسويق والاعتماد على نظام الاستخبارات التسويقية للحصول على معلومات جديدة تستطيع من خلالها اتخاذ القرارات المناسبة وتسمى هذه المعلومات بالمعلومات الأولية، ومن خلالها تستطيع إدارة الإنتاج حل الكثير من مشاكل العمل مثل (Keneeth and others, 2006, P 63 – 39)<sup>(11)</sup>:

1. حل المشاكل المتعلقة بتخطيط وتطوير المنتجات والخدمات.
2. تقديم المنتجات والخدمات التي تلي حاجة السوق من حيث الجودة والكمية.
3. برمجة الإنتاج.

4. إدارة الخزين بشكل كفؤ يتناسب وحجم طلبيات المصنع وفي الوقت المناسب والجودة المحددة.
5. تحقيق ميزة تنافسية.
6. إدارة مصادر التوريد.
7. انسياب السلع إلى السوق في الوقت المناسب.
8. انسياب السلع من المورد إلى المصنع بالوقت المناسب.
9. حصول المهندسون، المصممون، المبدعون والقائمون على تطوير المنتجات على المعلومات التي تساعدهم على القيام بأعمالهم واتخاذ القرارات المناسبة.
- إدراك المدراء بعدم كفاية المعلومات الثانوية لاتخاذ القرارات سوف يدفعهم إلى طلب المعلومات الأولية والتي هم بحاجة لها من أجل اتخاذ هذه القرارات.
- وبشكل عام يعتمد الباحثون على العديد من المصادر للحصول على المعلومات الأولية:

1. طريقة الملاحظة غير المباشرة: تتم من خلال مشاهدة الأحداث على الواقع وتكون وفق أسس ومعايير محددة مسبقاً كي يتم تدوين الملاحظات بشكل دقيق و منظم، فعلى سبيل المثال يقوم مدير المهندسين بملاحظة المشرف عليهم خلال أداء العمل ابتداءً من إدارة الخطوط الإنتاجية إلى متابعة العاملين عليها، التأكد من مستوى الصيانة المقدم، عدد الوحدات المنتجة، عدد الوحدات المعابة وغيرها من المعلومات التي يقوم بتثبيتها وتحليلها لتقييم مستوى الأداء. إن من شروط العمل وفق هذه الطريقة عدم شعور العاملين بملاحظة المسؤول لأن شعورهم بذلك قد يجعلهم يقومون بسلوك مغاير مما هم معتادون عليه فتفقد هذه الملاحظة أهميتها من خلال عدم الحصول على المعلومات المطلوبة.

إن هذه الطريقة تستخدم بشكل واسع في دراسة وتحليل المشاكل الإنتاجية والتسويقية من خلال التعرف على مواقف العاملين والمشتريين، رجال البيع، كفاءة النقاط التوزيعية... إلخ.

إن المعلومات التي ترفع إلى إدارة التسويق من خلال ملاحظة المشتريين في النقاط التوزيعية ابتداءً من دخولهم إلى النقطة التوزيعية، أين يتوجه المشترون بشكل عام،

أين يقف المشترون لفترة أطول، ما هي السلع التي يقف أمامها، أين يسرع، ما هي ردود أفعال المشتريين، انبساط الوجه، الانزعاج، ملاحظة السعر... إلخ. يثبت جميع هذه المعلومات وترفع لانتخاذ القرارات المناسبة. إن التطور التكنولوجي ساهم بشكل فعال في إنجاح عملية الملاحظة الغير مباشرة من خلال استخدام نظام المراقبة من خلال الكاميرات والتي وفرت فرصة تسجيل حركة العمل في المصانع ومراكز التسويق.

ويشير كل من (كوتلر، ارسترونج، 2007، ص 243)<sup>(2)</sup> إلى معمل لعب Fisher (Price Play Lab) والذي يعتمد على ملاحظة الأطفال منذ سنة 1961 من خلال اختيار النماذج الأولية للألعاب قبل تقديمها إلى السوق بشكلها النهائي. حيث يراقب الباحثون حركة الأطفال الذين يلعبون من العمر أربع سنوات (ثلاث أولاد وثلاث بنات) وانطلاقهم حول اللعب الجديدة، ردود أفعالهم... ويقوم المراقبون بمشاركة الألعاب في اللعب وتستمر عملية الملاحظة لمدة ثمانية أسابيع لهؤلاء الأطفال يستطيع من خلالها المصممون لهذه اللعب اختيار العديد من نماذج الألعاب ومن ثم يقومون بإرسال التصميم النهائي للتنفيذ.

2. طريقة المقابلة المباشرة: يقوم الباحث بإجراء مقابلة مع المستهدفين بالدراسة من خلال توجيه مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقاً وفقاً للمعايير المحددة للوصول إلى هدف الدراسة. إن الباحث قد يقوم بإجراء مقابلة مع العاملين من المصنع للتعرف على (مدى تأثير أجواء العمل على الأداء، مستوى التعامل ما بين العاملين، معوقات العمل، رضا العامل) مقابلة العاملين في المخازن للتعرف على (مشاكل التخزين، التنسيق، حركة السلع داخل المخزن).

مقابلة رجال البيع لمعرفة (مدى الإقبال على شراء السلعة موضوع البحث، ما هي ردود أفعال المشتريين تجاه الأسعار، مدى الرضا عن جودة السلعة) وغيرها من المعلومات التي تلعب دور مهم في رسم الإستراتيجية الإنتاجية والتسويقية.

3. طريقة الاستقصاء: تعتبر الطريقة الأكثر استخداماً لجميع البيانات والمعلومات في مجال البحوث للتعرف على الدوافع، المواقف، مستوى الإدراك، تفضيلات، الرغبات، السلوك الشرائي، الأنماط الاستهلاكية، أثر الأنشطة الإنتاجية على قرار

الشراء، أثر الأنشطة التسويقية على قرار الشراء وغيرها من المعلومات التي تمكن متخذي القرارات الإنتاجية والتسويقية من تقديم سلع وخدمات تلي حاجة الأسواق وتحقق للمنظمة أهدافها.

إن طريقة الاستقصاء تمكن الباحثين من جمع البيانات والمعلومات الأولية من خلال الإجابة على أسئلة الاستبانة، وإن هذه الأسئلة تحدد وفقاً للقرار المراد اتخاذه والهدف المراد تحقيقه.

### ثالثاً: بحوث التسويق والاستخبارات التسويقية

إدارة نظام المعلومات التسويقية تحصل على البيانات والمعلومات الأولية من خلال كل من نظام البحوث التسويقية ونظام الاستخبارات التسويقية.

#### ١. بحوث التسويق

تمثل بحوث التسويق أحد الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات التسويقية، ويحصل الباحثون من خلالها على البيانات والمعلومات وتحليلها للحصول على حقائق يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرار وتولد معرفة مهمة للعاملين تمكنهم من خلال التفسير والتحليل على فهم الزبائن ووضع الخطط الناجحة.

يشير (Thomas, 2006, P 1)<sup>(12)</sup> إلى أهمية بحوث التسويق في توفير المعلومات للعاملين في الإدارات الأخرى (إدارة الإنتاج، الإدارة المالية، إدارة الموارد البشرية) على أن تكون هذه المعلومات دقيقة وحقيقية لأن أجوبة العينة قد تكون أحياناً غير حقيقية فتكون القرارات غير صائبة، وذلك نتيجة إلى عدم صياغة الأسئلة بشكل جيد، عند المقابلات المباشرة محتمل أن يؤثر الباحث على جواب المبحوث، عدم ملائمة الظروف لتطبيق البحث، عدم استعداد أفراد العينة للإجابة، عدم وجود روح التعاون من قبل أفراد العينة... وغيرها من العوامل.

- البحوث بشكل عام تمثل طريقة عملية منظمة لجمع البيانات وتحليلها بهدف الوصول إلى المعلومات التي يستند عليها المدراء لاتخاذ القرارات المناسبة ورسم الإستراتيجيات التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

- بحوث الإنتاج تمثل عملية منظمة لجمع البيانات وتحليلها بهدف الوصول إلى المعلومات التي تمكن إدارة الإنتاج من صياغة الإستراتيجية الإنتاجية واتخاذ



القرارات المناسبة لتحقيق أهدافها. كذلك تتمكن إدارة الإنتاج من مواكبة التطور الحاصل في البيئة المحيطة (التطور التكنولوجي، تطور وسائل الإنتاج) ومتابعة تطور إنتاج المواد الأولية ومواد التشغيل ومصادر التوريد، المنافسة، وغيرها من المعلومات التي تستند عليها في اتخاذ القرارات.

• بحوث التسويق تمثل مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى جمع البيانات وتحليلها بهدف الوصول إلى المعلومات اللازمة لحل المشاكل التسويقية واتخاذ قرارات تسويقية مناسبة، وقد تكون هذه القرارات زيادة كمية المبيعات، زيادة عدد النقاط التوزيعية، زيادة عدد رجال البيع، إطلاق حملة إعلانية أو على العكس تقليص كمية المبيعات، تقليل عدد النقاط التوزيعية وغيرها من القرارات التي تنسجم وطبيعة العوامل التي تؤثر على عمل إدارة التسويق وعمل المنظمة بشكل عام.

إن نجاح العاملين في بحوث التسويق في التوصل إلى نتائج حقيقية ومنطقية تمكنها من اتخاذ القرارات الصائبة التي سوف يكون لها تأثير إيجابي على عمل إدارة الإنتاج لأن زيادة كمية الطلب وتلبية حاجات الزبائن سوف ينعكس على زيادة كمية مبيعات منتجات المنظمة وعلى نشاط إدارة الإنتاج.

وبشكل عام فإن بحوث الإنتاج والتسويق تلعب الدور الأساسي في (ردينة، 2001، ص 43)<sup>(5)</sup>:

- التعرف على حاجات ورغبات المستهلكين النهائيين والمستخدمين.
- تحديد العوامل المؤثرة على اتخاذ قرار شراء المستهلكين النهائيين والمستخدمين.
- التعرف على العوامل المؤثرة على السوق.
- التعرف على طبيعة المنافسة.
- اختيار المنافذ التوزيعية المناسبة وجعل المنتجات في متناول طلب الزبائن.
- تقدير كمية الطلب على المنتجات.
- تقديم منتجات جديدة.
- تطوير المنتجات الموجودة.
- إتباع سياسة سعرية مناسبة.

- إدارة العلاقة مع الزبون.
  - اختيار عناصر المزيج الترويجي الفعالة في التأثير على قرار الشراء.
  - تصميم محتوى الرسائل الإعلانية.
  - تحديد مستوى جودة المنتجات المطلوبة.
  - تحديد مصادر توريد المواد الأولية المناسبة.
  - اختيار أفضل مصادر التوريد.
  - متابعة التطوير التكنولوجي الحاصل.
  - اختيار أحسن التقنيات.
  - تلعب دور كبير في تخفيض تكاليف الإنتاج والتكاليف التسويقية.
  - تحديد الحصة السوقية للمنتج.
  - تحديد أصناف المنتجات وكمية إنتاج كل صنف.
  - التعرف على ردود أفعال المشترين تجاه المنتجات.
  - تحديد الأهداف الإنتاجية والتسويقية.
  - رسم الإستراتيجيات الإنتاجية والتسويقية.
  - صنع واتخاذ القرارات الإنتاجية والتسويقية.
  - خلق قاعدة من المعلومات لمتخذي القرارات في المنظمة.
- ويشير (Stephanie, 2006, P 1)<sup>(8)</sup> إلى أن القيمة الحقيقية لبحوث التسويق تنبع من كونها تمكن العاملين من:
- تميز الاتجاهات والفرص.
  - التحقق من تصورات زبائن المنافسة والمنظمة.
  - تقييم الأنشطة التسويقية.
  - تطوير منتجات جديدة وتقلل من مخاطر ذلك.
  - تحقيق أفضل عائد على الاستثمار.
  - اتخاذ القرارات.

• انجاز الأهداف.

• زيادة الحصة السوقية.

• تحسين الخدمات المقدمة.

• زيادة الأرباح.

#### ب. نظام الاستخبارات التسويقية

البيئة التسويقية تتغير بسرعة وحاجة المنظمة الصناعية والتسويقية للمعلومات أصبحت مهمة أكثر من أي وقت مضى.

المنافسة أصبحت أشد، التطور التكنولوجي أسرع، المستهلك أصبح لديه قوة شرائية أكبر وأصبح لديه قدرة أكبر على المقارنة والمفاضلة ما بين المنتجات، الأنماط الاستهلاكية في تطور مستمر، والمنافسون ينتقلون من المنافسة السعرية إلى المنافسة الغير سعرية، في نفس الوقت ساهم ظهور تقنيات المعلومات والاتصالات، الحاسبات، الانترنت في سهولة عملية الاتصال ونقل المعلومات ونشرها ( Anderson and Narus, 1998, Ch, 2<sup>(13)</sup>).

إن المنظمات أصبحت بحاجة أكبر إلى المعلومات اليومية والمبكرة والسريعة لكي تتمكن من التكيف مع البيئة التي تعمل فيها وبما أن نظام البحوث التسويقية لا يرفع المعلومات بشكل يومي وإنما لإنجاز البحث يستغرق وقت من الزمن ما بين البدء والإعداد والانتهاء فإنها أصبحت غير كافية لمساعدة المنظمة على متابعة التغيرات السريعة في البيئة مما دفع المنظمات إلى التوجه نحو استخدام نظام الاستخبارات التسويقية بهدف الحصول على المعلومات بشكل مبكر وسريع كلي تتمكن الإدارة من أخذ القرارات المبكرة ومواجهة التهديدات بشكل مبكر وسريع.

نظام الاستخبارات التسويقية يمثل مجموعة من الإجراءات أو المصادر المستعملة للحصول على المعلومات بشكل يومي حول التطورات الحاصلة في البيئة التسويقية. إن نجاح نظام الاستخبارات التسويقية يعتمد بشكل أساسي على كفاءة العاملين في هذا المجال وعلى كفاءة المدراء في مراقبة الأحداث بشكل يومي.

يحصل مدير التسويق على المعلومات من خلال متابعة الصحف والمجلات والنشرات التجارية والموزعين والمجهزين ومواقع الشركات على الشبكة وغيرها من

المصادر إن أسس نجاح نظام الاستخبارات التسويقية (Anderson 1998, Ch, 2)<sup>(13)</sup> يعتمد على ما يلي:

- تدريب وتحفيز رجال البيع لاكتشاف المعلومات والتطورات الجديدة والإبلاغ عنها.
- تحفيز المنظمة للموزعين وتجار التجزئة وغيرهم من الأوساط لإعطاء أهمية أكبر للاستخبارات التسويقية.
- مطالبة الموزعين بإرسال نسخة من فاتورة بيع منتجات الشركة يومياً ويقوم المسؤول في الشركة بتحليل الفواتير لكي تكون لديه معلومات أكثر دقة عن مشتري منتجات الشركة.
- تستطيع المنظمة التعلم حول المنافسة من خلال شراء منتجاتها، حضور المعارض التجارية، دخول مواقع الويب لجميع المنافسين، حضور مناقشات لأصحاب الأسهم، التكلم مع العاملين في المنظمات الأخرى وزبائن المنافسين.
- استشارة زبائن الشركة، لقد عملت شركة (Parker Hannifir) لتسويق المنتجات الكهربائية على مناقشة عشرون زبون حول منتجاتها والخدمات التي يحصلون عليها بهدف التعرف على آرائهم وما هو مستوى الرضا عن المنتجات والخدمات المقدمة وعملت على إدامة الصلة بهم وبناء علاقة قوية معهم لكي يشعرون بأنهم قريبون من الشركة ويعملون على تزويدها بالمعلومات والتأثير على من يحيطون بهم.
- شراء المعلومات من مصادر خارجية.
- تأسيس مركز للمعلومات لجمع المعلومات الاستخبارية وتوزيعها على كافة أقسام الشركة ذات العلاقة (Understanding Market 2009, P64-65)<sup>(14)</sup>.

إن مصادر معلومات نظام الاستخبارات التسويقية عديدة ومتنوعة والعاملين في هذا المجال أيضاً يكلفون بأعمال مختلفة استناداً لطبيعة المعلومة المطلوبة، فهناك من يتابع منتجات المنافسين من حيث الخصائص والأنواع والأسعار، وهناك من يتابع ويحلل الأنشطة الترويجية للمنافسة، النقاط التوزيعية للمنافسين، زبائن المنافسين، المجهزين الذين يتعاملون مع المنافسة وغيرها من المعلومات التي يكلفون بمراجعتها

يوميًا وإضافةً إلى ذلك هنالك مصادر أخرى للمعلومات مثل: الصحف، المجلات، المجلات التجارية، والتقارير، النشرات والدوريات التي تنشر معلومات حول التوقعات الاقتصادية، طبيعة عمل المنظمات، معدل النمو الصناعي والتجاري، والتي تؤثر على نشاط المنظمة ولها علاقة بها، المعارض التجارية.

إن رجال الأعمال يعملون طوال الوقت على الاتصال والنقاش مع العاملين في مجال الاستخبارات التسويقية للحصول على المعلومات وبشكل سريع ويركزون بشكل أساسي على المنافسين وأنشطتهم، كمية الطلب على منتجاتهم، رغبات الزبائن والمشاكل التوزيعية.

إن نجاح نظام الاستخبارات التسويقية يعتمد بشكل أساسي على سرعة نقل المعلومة ودقتها. لأن تأخر وصول المعلومة سوف يجعل المنظمة عاجزة عن اتخاذ القرار المناسب على سبيل المثال: عندما تقوم النقاط التوزيعية للمنافسة بإجراء عملية تخفيض مفاجئ لأسعار منتجاتها فعلى رجال البيع العاملين للمنظمة أن يرفعوا هذه المعلومة مباشرة دون تأخير لكي يستطيع متخذي القرارات مراجعة السياسة السعرية والرد في الوقت المناسب (الاحتفاظ بالسياسة السابقة، تخفيض السعر، الانتظار) إن الرد سوف يعتمد على المعلومات المرفوعة وما لدى صانعي القرار من معلومات وخبرات سابقة، فإذا ما تأخر رجال البيع في رفع هذه المعلومة فإن المنظمة سوف تستمر بالسياسة السعرية السابقة دون الأخذ بنظر الاعتبار التغير الحاصل في العوامل المؤثرة على أنشطتها (تغير أسعار المنتجات المنافسة).

إن العمل في هذا النظام يتطلب:

- سرعة الملاحظة.
- فهم المعلومة بشكل دقيق وسريع.
- متابعة الأحداث بشكل مستمر.
- ولاء العاملين للمنظمة.
- تدريب جيد للعاملين.

إن مشكلة نظام الاستخبارات التسويقية ليس في تحديد الحاجة للمعلومات المطلوبة البحث عنها لاتخاذ القرار، ولكن في كيفية إيجادها والحصول عليها. إن عمل

هذا النظام من المفروض أن يعتمد أخلاقيات التسويق في البحث عن المعلومة وأن لا تعتمد المنظمات الطرق الغير أخلاقية في الحصول عليها من خلال شراء ذمة العاملين في المنظمات المنافسة، أو تدريب عاملين ودفعهم للعمل في المنظمات المنافسة، وإنما عليها أن توظف عاملين قادرين على تتبع المعلومة بشكل جيد والحصول على المعلومات من مصادر مشروعة وفي نفس الوقت على المنظمة أن تعد العاملين لديها الإعداد الجيد وتعمل على زيادة الولاء للمنظمة لكي لا يكونوا مصدر معلومات للمنظمات المنافسة ويستطيع المنافسين كسبهم والاستفادة منهم.

إن المنظمات المنافسة تسعى إلى الحصول على المعلومات حول نشاط بعضها البعض (طرق التسعير، التكاليف، مصادر التوريد، كمية المبيعات الفعلية، كمية الإنتاج الفعلي، الاستراتيجيات التسويقية والإنتاجية، البرامج التي سوف تتبع... الخ. ويشير (كوتلر وآرمسترونج، 2007، ص 232)<sup>(2)</sup> إلى زيادة الاهتمام بالذكاء التنافسي مع تزايد رغبة المنظمات المنافسة في الحصول على معلومات عن المنافسين من خلال البحث على الانترنت، والمعارض التجارية، العاملين في المنظمات المنافسة، وكلاء البيع، الموردين، الزبائن، التقارير السنوية، دوريات الأعمال التجارية والصناعية، المواقع المجانية، غرف التجارة، غرف الصناعة، وغيرها.

إن الشركات أصبحت في الوقت الحاضر تحذر العاملين لديها من الكلام أو إفشاء أي معلومات عن النقاش حول عمل المنظمة، وأعمالهم خارج إطار المنظمة والإدارات التابعة لها.

ويضيف (كوتلر وآرمسترونج، 2007، ص 255)<sup>(2)</sup> بأن أحد العاملين السابقين في يونيليفر يذكر بأنهم حذروا موظفيهم من الكلام أثناء السفر ويجب أن تبقى أفواههم مغلقة أثناء السفر، كما حذروهم من أن سائقين السيارات (الأجرة) قد يكونوا جواسيس للمنافسين.

• إن عمل إدارة الإنتاج يعتمد بشكل كبير على المعلومات التي ترفع لها من إدارة نظام المعلومات التسويقية، ويلعب نظام الاستخبارات التسويقية دور مهم في زيادة كفاءة عملية التصنيع وتحقيق أهداف المنظمات الصناعية وذلك من خلال تزويد إدارة الإنتاج بالمعلومات اللازمة حول طبيعة منتجات المنافسة، التطور

التكنولوجي الحاضر، ردود أفعال الزبائن، تغيير المجهزين، تغيير الأسعار، وغيرها من المعلومات السريعة والتي تمكن إدارة الإنتاج من المحافظة على مصادر توريدها وإيصال منتجاتها في الزمان والمكان المناسبين والجودة المناسبة والسعر المناسب.

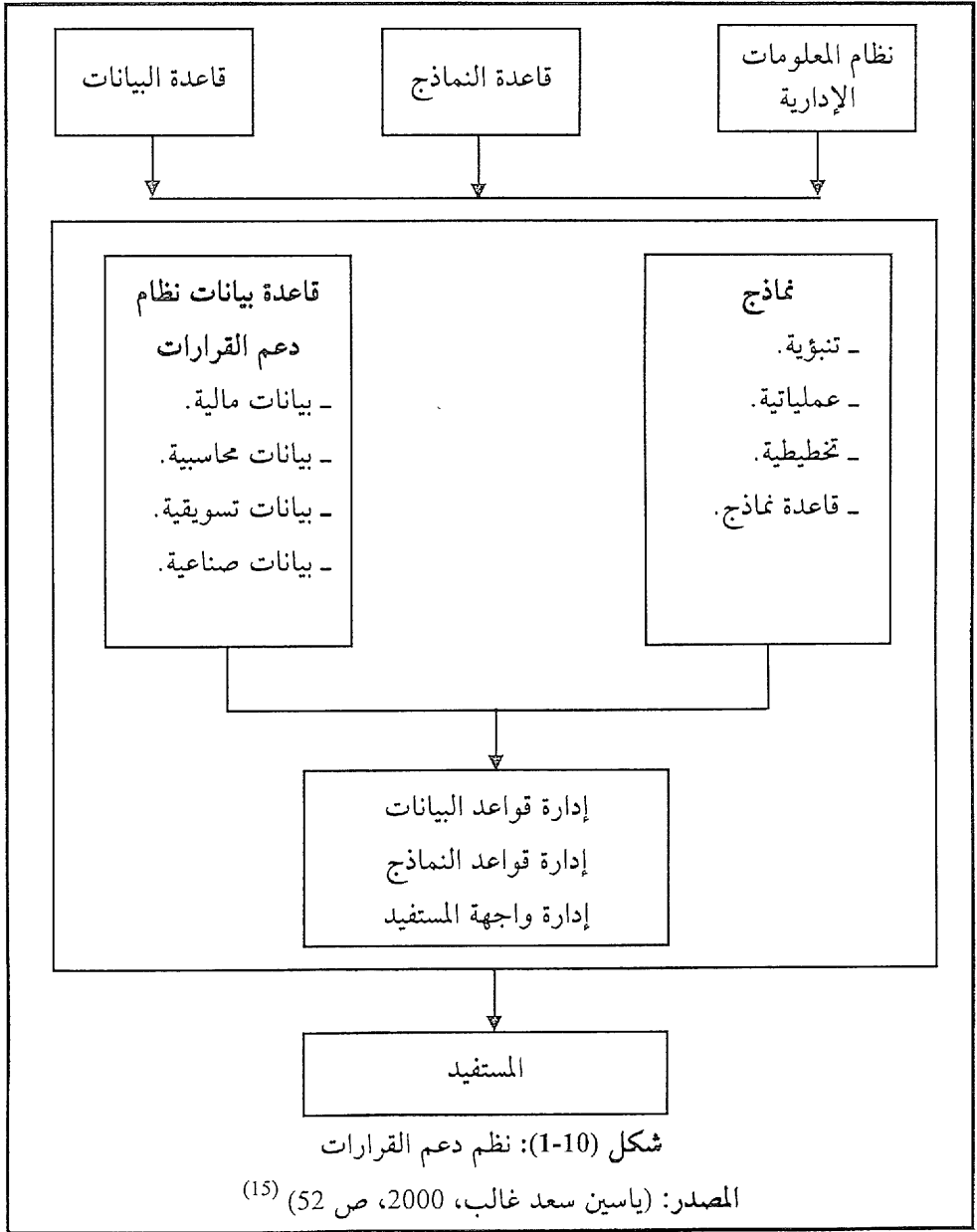
• إن المعلومات التي ترفع من قبل نظام الاستخبارات تعتبر معلومات أولية تتعلق بشكل مباشر بحالة السوق والعوامل المؤثرة عليه.

#### رابعاً: تحليل المعلومات ودعم القرارات

إن ما يحصل عليه الباحثون من خلال بحوث التسويق بشكل عام بيانات لا يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات التسويقية ما لم يتم معالجتها بالأساليب الرياضية والإحصائية والنماذج التحليلية المناسبة للتوصل إلى نتائج منطقية يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات.

ويشير (Richard and others, 2001, P 120 – 172)<sup>(6)</sup> إلى أن نجاح عملية تحليل المعلومات يعتمد على أدوات التحليل المناسبة، والأفراد والبرامج وتصميم النظام.

إن المنظمات في الوقت الحاضر تعتمد على استخدام الحاسوب والبرامج لتحليل البيانات ومعالجتها والتوصل إلى نتائج دقيقة وسريعة، ويشير (ياسين، 2000، ص 50)<sup>(15)</sup> إلى أهمية نظام دعم القرارات DSS، والذي يركز على عملية صنع واتخاذ القرارات ويختلف عن نظام المعلومات الإدارية لأن الأخير يركز على تلبية حاجات الإدارة من المعلومات لدعم عملياتها وأنشطتها وضمن ذلك دعم عمليات اتخاذ القرارات شبه الهيكلية والغير هيكلية ويوضح نموذجاً لنظم دعم القرارات كما هي في المخطط القادم.



ويشير (George, 2001, P 3)<sup>(16)</sup> إلى أهمية نظام (DSS) بالنسبة لمتخذي القرار

بما يلي:

- يستخدم لوضع أسس عملية وصحيحة لاتخاذ القرارات.
- يوفر قاعدة من البيانات والمعلومات.



- يستخدم في سياقات القرارات الهيكلية والغير هيكلية.
- يدعم عمل صانعي القرار ولا يحل محلهم.
- يركز على فعالية عملية اتخاذ القرارات.
- يستخدم النظام للسيطرة على العمليات بما يخدم الأهداف من تطبيقه.
- يقدم دعم لجميع مستويات الإدارة.
- يعتبر أداة مهمة لتكامل العمل الإداري.
- يعطي لصانع القرار القدرة على معالجة المعلومات والمعرفة.
- يمكن صانع القرار على معالجة المشاكل المعقدة.
- يلعب دور مهم في سرعة اتخاذ القرار.
- تحسين النتائج وجعل عملية اتخاذ القرار أكثر ثقة.
- يساعد على رسم الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية.

#### خامساً: تقنيات التحليل التسويقي

استخدام هذه التقنيات مكنت المنظمات من جمع كميات كبيرة من البيانات حول الزبائن والأسواق وتحليلها والوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات. الدراسات التسويقية وتقنيات القياس بدأت بمعالجة البيانات التسويقية ودراسة الزبون، ولقد تطور استخدام هذه التقنيات من عملية جمع وتخزين البيانات إلى المعالجة والاستدلال للوصول إلى نتائج منطقية يمكن الاعتماد عليها في رسم الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المناسبة.

##### أ. أهمية استخدام تقنيات التحليل التسويقي

إن نجاح استخدام التقنيات يعتمد بشكل أساسي على دقة البيانات التي تجمع ونماذج المعالجة والوصول إلى نتائج منطقية.

ويشير (Raymod, 2004, P 1 – 2)<sup>(17)</sup> إلى أن التقنية لا تستطيع حل المشاكل التسويقية على الرغم من إمكانية تجميع وتخزين واسترجاع كميات واسعة من البيانات وإنما نجاح استخدامها والحصول على نتائج فعالة يعتمد على طريقة جمع هذه

البيانات، طبيعة المجتمع الذي يتم اختيار العينة منه، حجم العينة، نوع العينة، الأسلوب المناسب للتحليل.

إن المنظمات تهدف من خلال جمع المعلومات وتحليلها إلى التعرف على سلوك الزبون والتعرف على الأسباب التي تدفع الزبائن للقيام بسلوك ما لأن عدم إمكانية المسوق من توقع سلوك الزبائن سوف لا يجعله قادر على رسم الإستراتيجية التسويقية والإنتاجية الناجحة، إن معرفة مواقف وتفضيلات الزبائن في الوقت الحاضر يعتمد بشكل أساسي على البيانات التي تجمع وعلى استخدام التقنيات للتحليل والمعالجة، وهذا يتم من خلال:

1. دراسة وتحليل سلوك الزبائن والتعرف على تفضيلاتهم للمنتجات والخدمات القديمة والجديدة والتي تجعل المنظمات قادرة على تحديد الزبائن الموالين لمنتجاتها، والعمل على كيفية الاحتفاظ بهم وزيادة ولائهم، إن التعرف على مواقف وتفضيلات الزبائن يلعب دور مهم في مساعدة المنظمة على تقدير كمية الطلب، التنبؤ بالمبيعات، تحديد الأسعار، اختيار نظام توزيع كفؤ، تحديد خصائص المنتج، تحديد الأنشطة الترويجية.

إن جمع المعلومات ومعالجتها بالأنظمة التقنية الملائمة يحقق العديد من المنافع منها:

- تحديد أدق لمواقف وسلوك الزبائن والعوامل المؤثرة.
- تحديد الأهداف السوقية بشكل أدق وأوضح.
- تحديد القطاعات السوقية المرجحة واستهدافها وتحديد عناصر المزيج التسويقي الملائم لها والترويج، التسعير، التوزيع، جودة المنتج... إلخ.
- فهم الزبائن بشكل أفضل وتحديد الزبائن الذين يمكن أن تتمكن المنظمة من جذبهم إلى منتجاتها.

2. إن استخدام نماذج التحليل تساعد وتوجه إدارة التسويق والإنتاج على اتخاذ القرارات:

- أن العاملين في نظام المعلومات التسويقية لا يستطيعون التوصل إلى النتائج وتقديم الحلول والتوصيات التي يعتمد عليها المدراء في اتخاذ القرارات ما لم يتم تحليل هذه البيانات ومعالجتها بالأساليب الإحصائية والرياضية المناسبة

والتوصل إلى النتائج لإعطاء التوصيات اللازمة ورفع التقارير النهائية لمتخذي القرار، ولقد ساهم استخدام البرامج والحاسبة على سهولة المعالجة وسرعة الحصول على النتائج.

3. إن المنظمات التي تعمل على صياغة استراتيجيات ناجحة وقرارات صائبة فيما يخص طبيعة المنتجات، أنواعها، جودتها، طرق توزيعها، أساليب الترويج المناسبة، السياسات السعرية المطلوبة، مصادر التمويل، مصادر الحصول على المواد الأولية، مصادر الحصول على القوى البشرية... الخ. عليها أن تتبنى نظام معلومات متكامل ومتفاعل يعمل على جمع البيانات وتحليلها واستخدام الأساليب المناسبة للتحليل.

إن تطور الأنشطة الإنتاجية والتسويقية يتطلب من المنظمات العمل على جمع البيانات.

4. المنظمات الصناعية والتسويقية تستخدم مصادر معلومات مختلفة (الملاحظة المباشرة، الغير مباشرة، الاستبيان، الاتصال من خلال الانترنت... الخ) لفهم طبيعة العوامل المؤثرة على رسم الإستراتيجية الإنتاجية والتسويقية، وفهم أوضح وأشمل لطبيعة الزبائن وكيفية إدارة علاقة الزبون لأن إدارة العلاقة مع الزبون تشكل في الوقت الحاضر أهمية كبيرة للمنظمات التي تسعى إلى المحافظة على حصتها السوقية وزيادة عدد الزبائن ودراسة دورة حياة المنتج وإيجاد فرص سوقية جديدة. (Ekstrom G. and Justiss M, 2006, P 15)<sup>(18)</sup>

#### ب. أنواع التقنيات

هناك العديد من التقنيات المستخدمة في مجال أنظمة المعلومات ومنها:

1. إن أتمتة عملية التحليل ساهم بشكل فعال في إدارة العلاقة مع الزبون من خلال استخدام وتطبيق المقاييس المتطورة وتقنيات الدراسات التسويقية المطلوبة.

2. إن استخدام الانترنت وتقنيات الحاسوب غير طريقة العمل في نظم المعلومات التسويقية من خلال استخدام الأعمال الالكترونية للحصول على البيانات وتحليلها وعلى نقل المعلومات وتبادلها، وساهم بشكل فعال على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات لأن هذا مكن المنظمات من:

• الحصول على كميات كبيرة من البيانات وإمكانية معالجة هذه الكميات بالسرعة المطلوبة والإلكترونية.

• تخزين كميات كبيرة من البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية.

• التحليل السريع للبيانات والتوصل إلى النتائج.

• الحصول على المعلومات من مواقع الزبائن، المنافسين، المجهزين، نقاط البيع، والشركاء.

• اعتماد تقنيات دعم القرارات التسويقية والذي حقق تدفق معلومات بشكل منظم ومعالجة البيانات بشكل دقيق، وأسهل وإدارة سلسلة التجهيز وبرامج وتطبيقات الكترونية وخدمات الزبائن الفردية، إن هذه التقنيات وبرامج التطبيقات الالكترونية سهلت على العاملين عملية البحث والتحليل.

• العمل على جمع البيانات وتحليلها والرجوع إلى المصادر الداخلية للمعلومات والسجلات والتقارير وإجراء دراسات شاملة للحصول على نوع التطوير والتغير المطلوب.

3. إن استخدام أحد نماذج التحليل يعتمد على أهداف البحث وطبيعة المعلومات التي تسعى الإدارة للحصول عليها والاعتماد عليها في اتخاذ القرارات اللازمة، ومن هذه النماذج:

• نموذج المرونة لتحديد (الأسعار، الإيراد، التوزيع، الطلب... إلخ).

• نموذج التنبؤ لتوقع كمية (المبيعات، الطلب، الأرباح... إلخ).

• نماذج النقل لتحديد تكاليف النقل واختيار الأسلوب الأمثل للنقل.

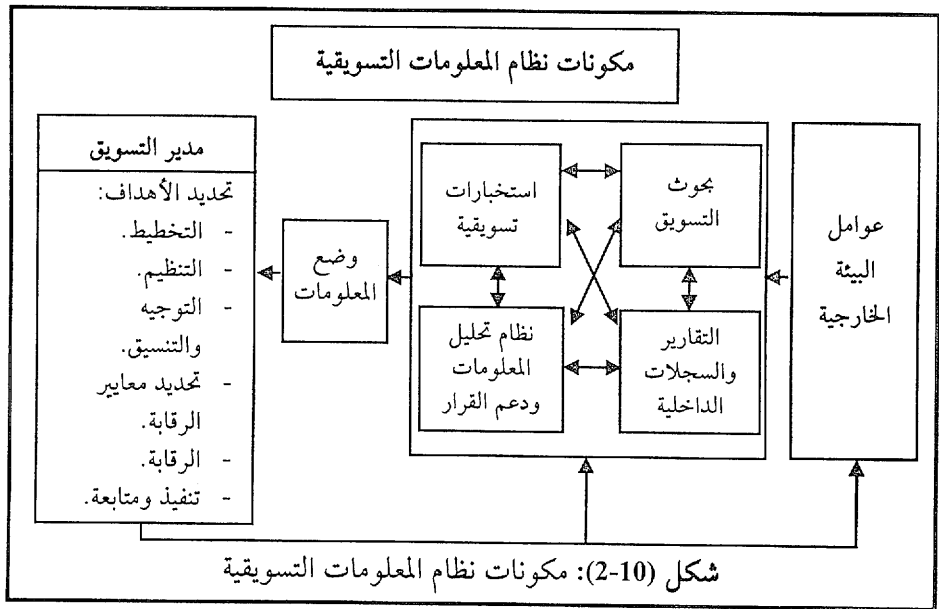
• نموذج دراسة التخزين والجرد المخزني وتقدير كمية الطلبات.

• نموذج دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع.

• نماذج تحديد العلاقات.

• نماذج دراسة المواقف.

• نماذج اختبار صحة الفرضيات.



### سادساً: تكاليف نظام المعلومات

لا يوجد نشاط تقوم به المنظمات ما لم تتطلب عملية القيام بهذا النشاط توفير المال الكافي لانجازه بشكل جيد، إضافة إلى القوى العاملة القادرة على إدارة هذا النشاط.

إن نظام المعلومات يتطلب تكليف أفراد قادرين على جمع البيانات والمعلومات من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وأن تحليل هذه البيانات والمعلومات، و عملية الجمع والتحليل تتطلب أجهزة ومعدات ووسائل مثل الحاسوب، استخدام شبكة الانترنت، الحاجة إلى النشرات، الصحف، الكتب، المجلات، الاستعانة بمراكز البحوث المتخصصة، الاستعانة بالدوائر الحكومية وغيرها من مصادر المعلومات ومستلزمات البحث والتي تتطلب مبالغ كافية للتنفيذ، لذلك هنالك من يجد بأن تكاليف نظام المعلومات كثيرة وتؤثر على تكاليف الإنتاج والتسويق وبالمحصلة على تكاليف المنتج وسعره. إن وجهة النظر هذه حول تكاليف نظام المعلومات تكون صائبة فيما لو كانت المعلومات التي يزود بها صانع القرار غير حقيقية وغير دقيقة وغير كافية ولم تعالج بالأساليب الإحصائية والرياضية المناسبة مما يقود إلى نتائج غير منطقية وغير صحيحة فإن ذلك سوف يؤدي إلى صياغة استراتيجيات غير ناجحة وتحديد أهداف غير واقعية وصعبة التحقيق، واتخاذ قرارات خاطئة وبالمحصلة سوف تخسر المنظمة المبالغ التي صرفت على نظام المعلومات وعلى جميع أنشطتها الإنتاجية والتسويقية.

إن نظام المعلومات الناجح والذي يمكن الإدارة من رسم إستراتيجيات ناجحة واتخاذ قرارات صائبة من خلال توفير المعلومات الدقيقة والمناسبة فإنه سوف يساعد المنظمة على:

- اختيار مصادر التوريد المناسبة.
- تحديد طبيعة المنتجات المطلوب إنتاجها وتقديمها للسوق والتي تلي كمية الطلب في السوق وتحقق الرضا للمشتريين.
- اختيار القطاعات السوقية المناسبة.
- تحديد الفرص السوقية.
- اختيار الفرصة السوقية المناسبة.
- التعرف على سلوك الزبائن ومواقفهم ودوافع شرائهم.
- رسم استراتيجيات سعرية مناسبة.
- تحديد كمية الإنتاج.
- التعرف على مستوى التطور التكنولوجي في بيئة الأعمال.
- التعرف على سياسات المنظمات المنافسة فيما يتعلق بالمنتجات، الأسعار، نقاط التوزيع، الزبائن.
- تطوير الخدمات المقدمة.
- رسم إستراتيجية توزيعية كفؤة.
- رسم إستراتيجية ترويجية ناجحة.
- تحديد طبيعة الضغوط والتهديدات في بيئة المنظمة وتمكن المنظمة من التكيف.
- يساعد المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها في بيئة العمل.
- يقلل تكاليف الإنتاج.
- يقلل التكاليف التسويقية.
- تحديد العلاقات.
- تحديد العوامل المؤثرة على الأنشطة الإنتاجية والتسويقية.
- تحقيق الأهداف البيعية.
- تحقيق الأهداف الربحية.

### مراجع الفصل العاشر

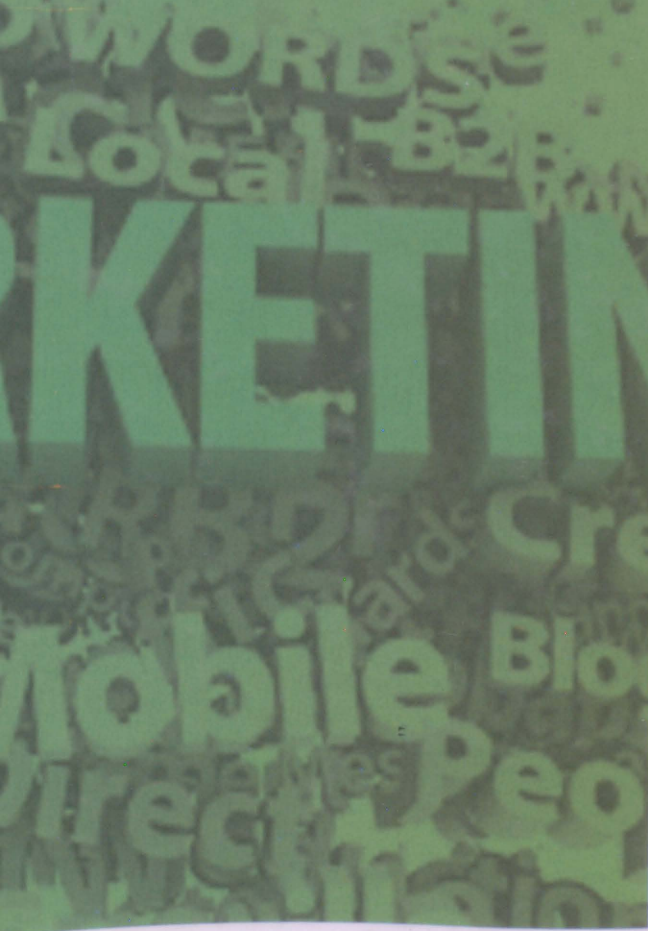
1. Dictionary of Business Terms, (2009), By Houghton Hiffintarcourt Publishing Company Google – 2009.
2. كوتلر، أرمسترونج (2007)، أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.
3. Stanton, W, (1992), Fundamental of marketing, 8th, Mc. Graw - Hill, New York.
4. Smith Brittany, 2009, "Sales and Marketing Information System's" <http://clem.mscd.edu/~bsmit130/research.html>.
5. ردينة عثمان يوسف، (2000)، "الاتجاهات الكمية في بحوث التسويق"، دار زهران للنشر، عمان، الأردن.
6. Richard M. Hill, Ralphs and Alexander, James S Cross, (2001), "Industrial Marketing" Fourth edition, Published by A.Z.T.B.S Krishan Nagar Delhi.
7. Hamilton Jones Associates, (2008), Industrial Marketing Research.
8. Stephanie Prause, (2006), "The true Value of Market Research" [www.keyresearch.com.nz.nzbusiness.com.NZB](http://www.keyresearch.com.nz.nzbusiness.com.NZB).
9. www.FAO Corporate document, (2009), "Marketing Research and information – Repository internal. Report System. Chapter. q.
10. Kotler p, (1988), Marketing Management analysis planning and control, Priut – Hall.
11. Kenneth. C Laudon and Jane P. Laudon, (2006), "Mnagement information system, Managing the digital firm. Ninth Edition. Prentice – Hall New Jersey.
12. Thomas T. Semon,(2006), "Information Only Research Need" Pompton Plain's N. J. News@ama.org.
13. Anderson James C. and Narus Jammes A., (1998), Ch, 2. "Business Market Management understanding creating and delivering value" upper saddle rivers prentice – Hall. DVD pear pdf.

14. Understanding Markets, Market demand, and the Marketing environment. Ch 4, (2009), P 64 – 65, Pdf.
15. ياسين سعد غالب، (2000، ص 52)، التحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج، عمان، الأردن.
16. George M. Marakas, (2001), "Decision Support Systems in the 21<sup>st</sup> Century" Second Edition Upper Saddle River. Prentice – Hall.
17. Raymond Pettit, (2004), "The Importance of Marketing Analytics. Pdf.
18. Ekstrom G. and Justiss M, 2006, "Business/ Marketing CP. Grades Fashion Marketing" Mc Graw – Hill Companres ine pdf.

المركز الإسلامي الثقافي  
مكتبة سماحة آية الله العظمى  
السيد محمد حسين فضل الله العامة  
الرقم ٥٦٧٢







# التسويق الصناعي

Industrial Marketing



دار

المسيرة

للنشر والتوزيع والطباعة

[www.massira.jo](http://www.massira.jo)

