

## أثر سياسات المزيج التسويقي على ربحية المؤسسة

بقلم الأستاذ: بشير دريدي - المركز الجامعي بالوادي-

\*\*\*\*\*

إن تحسين ربحية المؤسسة تساهم فيه جملة من العوامل كزيادة الإنتاجية، و زيادة كفاءة دورة الاستغلال، و غيرها من العوامل لكن بعد تطور المفهوم التسويقي من التوجه الإنتاجي إلى التوجه الحديث ( الذي يهتم برغبات المستهلك) أصبح النشاط التسويقي له وزن كبير في حياة المؤسسة الاقتصادية و نموها، و استمرارها، و تحقيق أهدافها و هذا ببناء و وضع سياسات و خطط تستجيب لتغيرات البيئة التسويقية

و بهذا فالمؤسسات تولي اهتماما كبيرا لعناصر المزيج التسويقي من تصميم و اختيار تشكيلة المنتج و تحديد سعره، كذلك اختيار قنوات توزيعه أكثر كفاءة و فاعلية لإيصال المنتج للمستهلك في الوقت و المكان المناسبين و أيضا العمل على التعريف بالمنتج في مناطق جغرافية واسعة لتحقيق أهدافها من نمو و استمرار و البقاء في السوق بتحقيق مستوى مرضي من الربحية .

و سندرس في هذا البحث الربحية التجارية، و ربحية الأصول المتداولة لأن لها علاقة وثيقة بالنشاط التسويقي :

$$\begin{aligned} & \text{فالربحية التجارية} = 100 \times (\text{معدل الربحية التجارية}) \\ & \text{أما ربحية الأصول المتداولة} = \text{معدل الربحية التجارية} \times \text{معدل دوران الأصول المتداولة} \end{aligned}$$

نتيجة الاستغلال

و تحليل مكونات كل منهما يبين أن ارتفاع رقم الأعمال مع ثبات التكاليف يعمل على رفع مستوى الربحية، أما ارتفاع التكاليف بما فيها التكاليف التسويقية فتعمل على تخفيض الربحية. و بالتالي لإبراز أثر سياسات المزيج على الربحية، سنقوم بتحليل رقم الأعمال ( حجم المبيعات )، حسب المناطق الجغرافية، و تنوع المنتجات، و العملاء، و تحليل الحصة السوقية بالإضافة إلى تحليل التكاليف التسويقية من تكاليف توزيع و ترويج ... إلخ و ترشيدها قدر الإمكان .

فإذا كان رقم الأعمال ينمو بمعدلات متزايدة و التكاليف التسويقية منخفضة فإن هذا سينعكس إيجاباً على الربحية أما إذا كان العكس فنحاول تحديد الانحراف في كل من رقم الأعمال و التكاليف التسويقية و اتخاذ قرارات بشأن عناصر المزيج التسويقي للتقليل من أهمية أحد عناصره و التركيز على العناصر الأخرى تبعاً لظروف البيئة التسويقية، كإضافة منتجات جديدة، أو تحسين المنتج و تطويره من حيث التصميم و التغليف، حتى يتناسب مع طبيعة الطلب في الأسواق، و اختيار القنوات التوزيعية الأكثر فاعلية، و تحديد السعر بطريقة مثلى ترضي الطرفين المستهلك و المؤسسة، و كذلك مزيج ترويجي كفاء يعمل على التعريف بالمنتج، و منه فاتخاذ القرارات السليمة لعناصر المزيج تقود إلى تحقيق مستوى مقبول من الربحية.

### المطلب الأول: تحليل رقم الأعمال

يعتبر رقم الأعمال الطرف الفاعل في معادلة الربحية و مقياس للكفاءة التسويقية، و بالتالي تحليل انحرافاته سيسمح لنا بتتبع أثر سياسات المزيج على ربحية المؤسسة.

و بهذا فتحليل رقم الأعمال، هو ذلك الجهد الخاص بقياس و تقييم رقم الأعمال الفعلي الناتج عن فعالية وتكامل عناصر المزيج التسويقي. و يفضل عند تحليل رقم الأعمال الإجمالي، الاعتماد على رقم الأعمال السابق للمؤسسة لعدد من السنوات من جهة، و الاستدلال ببعض الأرقام الخاصة لرقم الأعمال للمؤسسات المنافسة في السوق وذلك لمعرفة التطور الحاصل في رقم أعمالها ودراسة أسباب نقص أو زيادة رقم الأعمال واكتشاف الاختلالات، و الانحرافات خلال تلك الفترة بين رقم الأعمال المتوقع، ورقم الأعمال الفعلي، ومنه اتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأن سياسات المزيج التسويقي .

ومنه فتحليل رقم الأعمال يتطلب تحليل تفصيلي حسب المناطق الجغرافية، تنوع المنتجات، وحسب تنوع العملاء.

#### أولاً: تحليل رقم الأعمال حسب المناطق الجغرافية

يعتبر هذا المؤشر من أهم المؤشرات التي يقوم بها مدراء التسويق، وخاصة بالنسبة للمؤسسة التي توزع منتجاتها عبر عدة أسواق. و يرمي تحليل رقم الأعمال حسب المناطق البيعية المختلفة إلى إعطاء صورة واضحة عن مقدار المبيعات المختلفة في كل منطقة و مقدار الانخفاض، و الزيادة فيها.

فقد يتضح من التحليل أنه بالرغم من الزيادة في إجمالي رقم الأعمال ، إلا أن منطقة معينة قد ينخفض رقم أعمالها عن العام الماضي، أو عن رقم الأعمال المخطط له، وفي المقابل يلاحظ زيادة في رقم الأعمال في منطقة أخرى و بنسبة أكبر أو قد يحدث العكس كما هو موضح في المثال التالي\*:

نفترض أن مؤسسة ( X ) قد وضعت خطة لتحقيق رقم أعمال سنوي قدرها 600.000 دج موزعة على مناطق معينة كما هو موضح :

الجدول رقم 1: تحليل رقم الأعمال حسب المناطق الجغرافية.

المناطق	رقم الأعمال المستهدف (1)	رقم الأعمال الفعلي (2)	مقدار الانحراف (3) = (2) - (1)	نسبة الانحراف في رقم الأعمال (4) = (1/3)
A	150.000	180.000	30.000 +	20 % +
B	250.000	200.000	50.000 -	20 % -
C	200.000	100.000	100.000 -	50 % -
المجموع	600.000	480.000	120.000 -	20 % -

بالنظر إلى الجدول أعلاه، نجد أن رقم الأعمال الفعلي بلغ 480.000 دج و بنسبة انخفاض بلغت ( 20 % ) عن رقم الأعمال المستهدف و بتحليل أعمق يتضح أن معظم المشاكل نابعة من السوق (C) بنسبة انخفاض تقدر بـ ( 50 % ) و في المقابل زادت المبيعات الموجهة إلى السوق (A) بنسبة (20+ %).

ومن ثم فإنه يستوجب على مدير التسويق أن يدرس الانخفاض في كل من قطاعي السوق (B) و (C)، وقد يرجع ذلك الانخفاض في رقم الأعمال لاعتبارات تخص عناصر المزيج التسويقي، أو لتغير أذواق المستهلكين، أو بسبب دخول منافسين جدد. فإذا كان الانخفاض يعود إلى طبيعة المنتج فيجب تحسينه وتطويره من حيث الجودة و التصميم والتغليف، و إذا كان نتيجة لارتفاع الأسعار فيتطلب اتخاذ سياسة تسعيرية ملائمة لكل قطاع على حدى حسب طبيعة كل منتج، أما إذا كان مرده إلى عدم فاعلية القنوات التوزيعية والمزيج الترويجي فيجب

اختيار القنوات الملائمة التي تسمح بانسياب المنتج في الوقت و المكان المناسبين، و استخدام مزيج ترويجي فعال يعمل على التعريف بالمنتج .

### ثانياً: تحليل رقم الأعمال حسب تنوع المنتجات

يستخدم هذا المؤشر في حالة ما إذا كانت المؤسسة تعتمد على تنوع خطوط منتجاتها، و يهدف هذا التحليل إلى دراسة حجم رقم الأعمال لكل منتج، و مقارنته برقم الأعمال السابق أو برقم الأعمال للمؤسسات التي تنتج نفس المنتج، و الغرض من ذلك معرفة الموقف النسبي لكل منتج على حدى، لأنه يمكن أن يحقق منتج ما نجاحاً في سوق معين لا يحققه في أسواق أخرى، و يرجع ذلك لاعتبارات التسعير أو الجودة أو التغليف، أو لطبيعة المنافسة، أو لتغير أذواق المستهلكين من منطقة لأخرى، و قد تعود كذلك لعدم كفاءة و فاعلية القنوات التسويقية المخصصة لتلك المنتجات أو عدم ملائمة الوسائل الترويجية المستخدمة مع طبيعة السوق المستهدف، و من ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في سياسات المزيج التسويقي، و توجيه الجهود التسويقية نحو المنتجات التي لا تحقق زيادة أو نمو في رقم الأعمال و من ثم زيادة الربحية .

فمثلاً إذا كانت مؤسسة (X) تقوم بتسويق أربع منتجات رئيسية، و قد تم تحديد رقم الأعمال المستهدف ووضع سياسات المزيج الكفيلة بذلك، و قياس رقم الأعمال الفعلي، كما هو موضح في الجدول التالي\*:

#### الجدول رقم 2: تحليل رقم الأعمال على أساس المنتجات .

المناطق	رقم الأعمال المستهدف (1)	رقم الأعمال الفعلي (2)	مقدار الانحراف	نسبة الانحراف في رقم الأعمال
			(2) = (3)	(4) = (1/3)

	(1) -			
% 20 +	+ 40.000	240.000	200.000	A
% 32 +	+ 80.000	330.000	250.000	B
% 2,33 -	- 2.800	117.200	120.000	C
% 50 -	- 115.000	115.000	230.000	D
% 0,275 +	+ 2.200	802.200	800.000	المجموع

بالنظر إلى الجدول يتضح لنا أن هناك انخفاض ملحوظ في المنتج (D) بنسبة انخفاض بلغت (-50%) من رقم الأعمال المستهدف، في حين أن المنتج (C) يمثل رقم أعماله انحرافا سلبيا مقبولا نظرا لأن رقم أعماله المستهدف مبني على وضع تقديرات معينة، بحيث لا يمثل الانحراف البسيط عنه سواء إيجابيا أو سلبيا أي مشكلة لرجل التسويق .

و في ظل التحاليل السابقة ينبغي على المسوق دراسة الانحرافات، سواء كانت إيجابية أو سلبية، و من ثم اتخاذ التصحيحات الضرورية الخاصة بالمنتج سواء بتعديل بعض مواصفاته بما يتلاءم مع احتياجات المستهلك في الأسواق المستهدفة، أو اتخاذ السياسة التسعيرية الملائمة لكل سوق على حدى حسب طبيعة كل منتج .

أو اختيار القناة التسويقية الملائمة التي تسمح بإيصال المنتج إلى المستهلك النهائي في الوقت و المكان المناسبين بأقل التكاليف و بالسعر المناسب، أو استخدام الوسيلة الترويجية الملائمة لكل منتج و لكل سوق مستهدف .

### ثالثاً: تحليل رقم الأعمال حسب الزبائن :

من المعروف أن المؤسسة تتعامل مع العديد من الوسطاء لإيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي في الوقت و المكان المناسبين لذلك فبغض النظر عما إذا كانت المؤسسة تعتمد على قنوات التوزيع المباشرة من خلال تعاملها مباشرة مع المستهلك النهائي فإن العديد من المؤسسات التي تعتمد على قنوات التوزيع الغير مباشرة باعتمادها على مؤسسات أو وكلاء أو تجار الجملة أو تجار التجزئة ... إلخ .

و في هذه الحالة ينبغي على إدارة التسويق القيام بتحليل رقم الأعمال حسب المجموعات المختلفة من الزبائن أو الوسطاء، خلال فترة زمنية معينة سعياً منها للحصول على مؤشرات تمكنها من الحكم على مظاهر القوة و الضعف في تعاملها مع كل مجموعة من العملاء و كذلك تقدير الجهد المطلوب و المبدول مع كل مجموعة<sup>1</sup> .

كما يتيح تحليل رقم الأعمال لمنافذ التوزيع المختلفة للمؤسسة، معلومات مفيدة عن كفاءة و فاعلية كل منفذ و مدى أهميته النسبية للمؤسسة .

فقد تجد المؤسسة أحياناً أن معظم رقم أعمالها مقتصر على مجموعة محددة من العملاء، مما يتطلب ذلك من الجهد و التركيز على هذه المجموعة لأنها تساهم بقسط كبير في ربحية المؤسسة الاقتصادية و هذا من خلال تخفيض هامش الربح، و منحهم آجال طويلة لتسديد ديونهم وإمدادهم بالمنتجات حسب تغير طلباتهم .

و يوضح المثال التالي \* تحليل رقم الأعمال لمؤسسة (X) تسوق منتجاتها لعدة أسواق  
و تستخدم عدة وسطاء خلال فترة زمنية تقدر بستتين كما يلي :

**الجدول رقم 3 : تحليل رقم الأعمال حسب الزبائن:**

سنة 2005		سنة 2004		السنوات الوسطاء
(2)	(1)	(2)	(1)	
% 50	275.000	% 60	300.000	وكلاء
% 35	192.000	% 30	150.000	تجار الجملة
% 13	72.000	% 9	450.000	تجار التجزئة
% 2	11.000	% 1	5.000	مباشرة المستهلك
% 100	550.000	% 100	500.000	المجموع

(1) متوسط رقم الأعمال لكل وسيط (2) نسبة من إجمالي رقم الأعمال

يتضح من الجدول أعلاه أن الوكلاء يساهمون بنسبة كبيرة من رقم أعمال المؤسسة، وتقدر بـ 60% و 50% لسنتي 2004 و 2005 على الترتيب في حين يمثل تجار الجملة 30% و 35% من رقم الأعمال لسنة 2004 و 2005، بينما تجار التجزئة 9% و 13% من رقم الأعمال، أما بالنسبة للتوزيع مباشرة للمستهلك فيمثل نسبة ضعيفة جدا بين 1% و 2%.



وعليه يجدر بالمؤسسة أن تولي المزيد من الاهتمام للوكلاء و تجار الجملة لأنهما يمثلان النسبة الكبيرة من رقم الأعمال، كما ينبغي عليها أن تدرس أيضا أسباب انخفاض مبيعات الوكلاء و تزايد المبيعات على الطريق المباشر للتوزيع، و من ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية و تعديل سياسات التوزيع .

لكن تحليل رقم الأعمال وفقا للمناطق الجغرافية أو حسب تنوع المنتجات أو العملاء ومقارنتها ببعضها البعض هو مؤشر ضروري لكنه غير كافي للحكم على فشل أو نجاح السياسات التسويقية، ومن ثم امتداد أثرها على ربحية المؤسسة الاقتصادية.

و بهذا فهناك مؤشر آخر يجب تحليله و دراسته لقياس فاعلية سياسات المزيج، وهو الحصة السوقية للمؤسسة، و يشير " kotler " بهذا الصدد إلى وجود ثلاث (03) مقاييس رئيسية وهي<sup>2</sup>:

• حصة السوق الإجمالية "La part de marché global" :

تقاس الحصة السوقية الإجمالية بقسمة مبيعات المؤسسة خلال فترة زمنية معينة على مبيعات الصناعة في نفس الفترة، و ذلك على النحو الآتي :

$$\text{حصة السوق الإجمالية} = 100 \times \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات الصناعة في نفس الفترة}}$$

وعند حساب حصة السوق الإجمالية، ينبغي على المسوق أن يأخذ بعين الاعتبار المعيار الذي على أساسه يتم تقييم المبيعات، إما بالوحدات أو بالقيمة، فمثلا في مجال المنتجات الكبيرة كالسيارات عادة يستخدم عدد الوحدات، كما ينبغي تحديد السوق المستهدف الذي سيتم فيه قياس هذا المؤشر .

• **حصة السوق المخدوم "La part de marché servi"**

يتم قياس حصة السوق المخدوم ( المعنى به ) من خلال مقارنة مبيعات المؤسسة بمبيعات الصناعة في نفس القطاع السوقي المخدوم ( المستهدف ) خلال فترة زمنية معينة .  
و عادة ما تكون حصة المؤسسة من السوق المخدوم أكبر من الحصة السوقية الإجمالية للسوق، و يمكن حساب نسبة حصة السوق المخدوم حسب الصيغة التالية :

$$\text{حصة السوق المخدوم} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات الصناعة في نفس الفترة و في قطاع السوق المخدوم}} \times 100$$

• **حصة السوق النسبية "La part de marché Relative"**

تقاس حصة السوق النسبية من خلال مقارنة مبيعات المؤسسة بمبيعات أهم المؤسسات المنافسة لها في القطاع، و ذلك خلال فترة زمنية معينة، و يمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:

$$\text{حصة السوق النسبية} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات أهم المؤسسات المنافسة لها في القطاع و في نفس الفترة}} \times 100$$

كما تميل بعض المؤسسات إلى مقارنة مبيعاتها بمبيعات المؤسسة القائدة في الصناعة، فعلى سبيل المثال مؤسسة مايكروسفت " Micro Soft " يتم حساب حصتها السوقية

بمقارنة مبيعاتها بمبيعات " IBM " وكلما اقتربت هذه النسبة إلى 100% كان ذلك مؤشرا جيدا للحصول على مركز قيادي<sup>3</sup>.

فمؤشر الحصة السوقية له ارتباط وثيق بمستوى ربحية المؤسسة، لهذا يجب دراسته و تحليل انحرافاته فإذا زاد نصيب المؤسسة في السوق المستهدف فهذا يدل على أن المؤسسة تحقق مستويات عالية من الربحية بسبب فاعلية سياساتها التسويقية، أما في حالة انخفاض نصيبها من السوق فهو العكس، فالأمر يتطلب من مدير التسويق مراجعة السياسات المتبعة، و اتخاذ قرارات بتعديلها و جعلها أكثر كفاءة و فاعلية في زيادة الحصة السوقية و من ثم زيادة الربحية

### المطلب الثاني: تحليل النفقات التسويقية

تعتبر النفقات التسويقية الطرف الفاعل الثاني في معادلة الربحية، و كمقياس للكفاءة التسويقية، و بهذا ينبغي على المسوق القيام بدراسة تحليلية للنفقات التسويقية خلال فترة زمنية معينة، مثل ( نفقات التوزيع، نفقات الإعلان، البيع الشخصي، التغليف، الضمان ... ) و هذا بالاعتماد على بعض المؤشرات، و خرائط الرقابة، و من ثم اتخاذ القرارات التصحيحية التي تسمح برفع فعالية الأداء التسويقي الذي ينعكس إيجابا على ربحية المؤسسة .

و سنتطرق في هذه الفقرة إلى تحليل العلاقة بين النفقات التسويقية والمبيعات، و تحليل الإنتاجية التسويقية في مجالات التوزيع، الإعلان، و القوى البيعية، تنشيط المبيعات.

### أولاً: تحليل العلاقة بين النفقات التسويقية و المبيعات

من بين المقاييس الهامة التي يمكن من خلالها الحكم على كفاءة السياسات التسويقية خلال فترة زمنية معينة، هي مقارنة النفقات التسويقية بالمبيعات المحققة، وذلك للتأكد من أن المؤسسة لا تنفق أكثر مما ينبغي من أجل تحقيق أهدافها العامة و الربحية خاصة.

ففي مجال تنشيط المبيعات مثلاً، قد تلجأ بعض المؤسسات إلى تقديم مجموعة متنوعة من الأدوات المحفزة على الشراء السريع، أو بكميات كبيرة، و مثال ذلك ما قامت به مؤسسة دانون "DANONE" من خلال قيامها بتقديم الهدايا "سيارة من نوع: Renault Megane" لمن يشتري منتجها، و في مثل هذه الحالة ينبغي على إدارة التسويق أن تقوم بمقارنة المبيعات المحققة مع التكاليف المنفقة ( تكاليف السيارة ) خلال فترة زمنية معينة، و من ثم اتخاذ التدابير اللازمة .

أما فيما يخص التوزيع، فإن تحليل تكلفة التوزيع تساعد المسوق على تحديد ربحية المنافذ المستخدمة، كما أنها تبين ما إذا كانت هناك حاجة لإحداث تغييرات أو تعديلات في تلك القنوات التسويقية، و في حالة ما إذا كانت هناك تغييرات، يجب الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات تعديل هيكل القناة التسويقية على باقي المصالح الأخرى في المؤسسة، فعلى سبيل المثال الاستغناء عن محلات السوبر ماركت "Super Market" في إحدى الأسواق، قد يؤدي إلى انخفاض الطلب، و خاصة إذا علمنا أن لهذه المحلات دور كبير في تسويق المبيعات، و كنتيجة لذلك تلجأ المؤسسة إلى تخفيض الأسعار الذي ينعكس سلباً على ربحية المؤسسة.

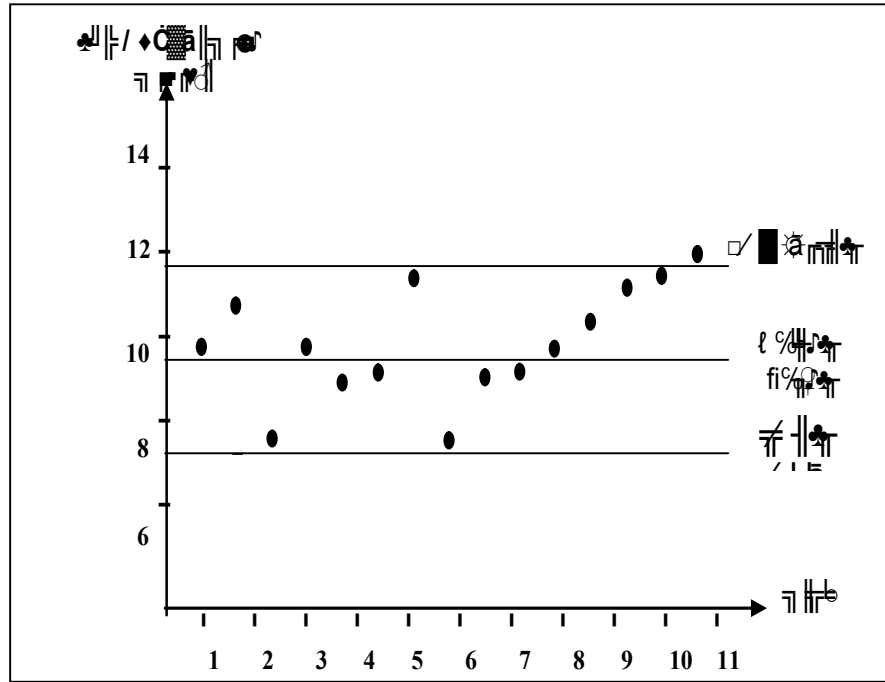
و قد تصل نسبة النفقات التسويقية إلى إجمالي المبيعات في بعض المؤسسات إلى (30%) و تتألف عادة من عناصر الإنفاق التالية<sup>4</sup>:

- 1- نسبة نفقات الإعلان إلى إجمالي المبيعات 5%.
- 2- نسبة نفقات تنشيط المبيعات إلى إجمالي المبيعات 6%.
- 3- نسبة نفقات قوى البيع إلى إجمالي المبيعات 15%.
- 4- نسبة نفقات دراسة السوق إلى إجمالي المبيعات 1%.
- 5- نسبة نفقات إدارة البيع إلى إجمالي المبيعات 3%.

ووظيفة المسوق في هذه الحالة هو تحليل مكونات النفقات التسويقية على أساس التطور و التغيير في هذه المعدلات من سنة لأخرى، بالإضافة إلى تحليل النفقات التسويقية حسب المناطق الجغرافية، و حسب المنتجات و العملاء. ففي حالة ما إذا ظهرت تقلبات

بسيطة، ذات تأثير منخفض يمكن إهمالها، أما إذا ظهرت انحرافات تزيد عن المعتاد، فالأمر يتطلب مزيد من التحليل، و ذلك باستخدام خرائط الرقابة كما يوضح الشكل التالي :

الشكل رقم 1 : خرائط الرقابة



يتضح من هذه الخريطة أن نسبة نفقات الإعلان للمبيعات تتراوح ما بين 8% و 12%، وفي الفترة الخامسة عشر (15) وصلت هذه النسبة إلى مستوى أعلى من الحد الأقصى، و هذا يكون أمام الإدارة أحد الافتراضين<sup>5</sup> :

● **الافتراض الأول** : أن المؤسسة مازال لديها نظام فعال للرقابة على النفقات، و ما حدث كان صدفة، وفي هذه الحالة ليس هناك حاجة لدى المؤسسة للقيام بأي دراسة لتحليل أسباب ارتفاع التكاليف، إلا أن الخطر هنا هو حدوث بعض التغيرات لا تأخذها المؤسسة في الحسبان باعتبارها هفوة أو صدفة فقط.

● **الافتراض الثاني** : أن المؤسسة فقدت قدرتها على رقابة تكلفة الإعلان بالنسبة للمبيعات، وهنا ينبغي على المؤسسة أن تقوم بدراسة لاكتشاف الأسباب من وراء ارتفاع نفقات الإعلان، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية .

و في الأخير، يمكن القول بأن المؤسسة التي تمتلك نظاما فعالا، و لها قدرة التحكم والسيطرة في النفقات التسويقية، فهذا دليل على فعالية الإدارة التسويقية، أما في حالة العكس فهذا هذا شيء خطير، مما ينعكس على انخفاض نتيجة الاستغلال، و من ثم انخفاض الربحية .

#### ثانياً: تحليل الإنتاجية التسويقية

إن تحليل الإنتاجية التسويقية لعناصر المزيج التسويقي يتم بالبحث فيما إذا كانت هناك بعض الأنشطة التسويقية تكلف كثيرا، و البحث عن أسباب هذه التكلفة الزائدة لأنها تؤثر سلبا

على ربحية المؤسسة الاقتصادية، و من ثم اتخاذ إجراءات تصحيحية بترشيد هذه التكاليف قدر الإمكان .

### 1- تحليل إنتاجية التوزيع :

إن قيام المؤسسة باختيار منافذ توزيع معينة لتصريف منتجاتها، لا يعني الاحتفاظ بها لمدة طويلة، فالمؤسسات تعمل في ظل بيئة تسويقية تتسم بالتغير من وقت لآخر، كتغير ظروف السوق، المنافسة، التطور التكنولوجي، و استحداث منافذ توزيع جديدة.

و في ظل هذه التغيرات فإن المهام الأساسية في إدارة التوزيع، هو التأكد من أن أداء الموزعين يتم بشكل مرضي، و من ثم التأكد من مدى فاعليتهم.

و من أجل الحكم إنتاجية عضو القناة التسويقية يمكن الاعتماد على المؤشرات التالية<sup>6</sup>

• نسبة التكلفة الكلية للتوزيع محددة كنسبة مئوية من رقم الأعمال،

• تكلفة الوظائف المادية للتوزيع بالنسبة للتكلفة الكلية للتوزيع .

و يكون كذلك من المفيد تقسيم تكلفة الوظائف المادية للتوزيع بين مختلف عناصره مثل النقل، التخزين، الترميط و التدرج، الصيانة ...

كما يمكن أيضا استخدام حجم المبيعات المحقق كمقدار للمقارنة بين أداء الموزعين، و

الحكم على فاعليتهم، و ذلك حسب الصيغة التالية:

إجمالي قيمة المبيعات ل " X "

= نسبة مبيعات " X "

إجمالي قيمة مبيعات المؤسسة

بحيث " X " تمثل القناة التسويقية ( تاجر الجملة، تاجر التجزئة... الخ )

تبين هذه النسبة حجم المبيعات المحقق من طرف كل موزع نسبة إلى حجم المبيعات الإجمالية للمؤسسة ومقارنتها بنسب الموزعين الآخرين، و من ثم الحكم على فعاليته.

بالإضافة إلى هذه المعايير، هناك معايير أخرى يجب أخذها في الحسبان عند تحليل إنتاجية و فاعلية أداء الموزعين و هي <sup>7</sup> :

1- العلاقات مع المستهلكين، و مدى قيام الموزع بمتابعة المستهلك، و تقديم خدماته لهم بعد البيع، و خاصة في المنتجات الصناعية، أو بعض السلع المعمرة

2- مدى تعاون الموزع مع المنتج في تكلفة الجهود الترويجية .

3- قدرة الموزع على إمداد المؤسسة بالمعلومات السوقية، و كتابة التقارير عن الظروف السوقية الحالية و المتوقعة .

و بالتالي عند دراسة و تحليل هذه المؤشرات قد يسمح بتحسين سياسة التوزيع، فيما يخص اتخاذ القرارات المتعلقة بزيادة أو حذف بعض القنوات أو الحلقات، و من ثم ترشيد تكلفة التوزيع التي تنعكس إيجاباً على ربحية المؤسسة الاقتصادية.

## 2- تحليل إنتاجية الإعلان :

يعتبر تحليل إنتاجية الإعلان من أهم المواضيع التي تواجه مدير الإعلان و أكثرها صعوبة، فأهمية تحليله تنبع من رغبة الإدارة في تدنية تكاليفه قدر الإمكان، و تعظيم مخرجاته (حجم المبيعات) و من ثم تحسن مستوى الربحية.

و في ظل تزايد المنافسة بين المؤسسات و انخفاض هوامش الربح نتيجة لهذه المنافسة، تسعى إدارة التسويق بصفة عامة و إدارة الإعلان بصفة خاصة إلى تقييم إعلاناتها، للتعرف على مدى إسهام الإعلان في تحقيق أهداف المؤسسة عامة، و أهداف الإعلان بصفة خاصة.



و من بين أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس عائد العمل الإعلاني خلال فترة زمنية معينة كما يلي<sup>8</sup>:

- تكلفة تغطية 1000 زبون من طرف وسيلة الإعلان .
- قياس نسبة الاهتمام بالرسالة الإعلانية و درجة تفهمها .
- قياس رد الفعل على الرسالة الإعلانية باستقصاء السوق .
- مراقبة التغيرات في العادات الاستهلاكية تبعا لمحتويات الرسالة .
- تكلفة تقديم المعلومات لكل طلب .

و عموما تستطيع المؤسسة تحسين فعالية إعلانها بأشكال مختلفة مثل التحديد الواضح لأهداف الرسالة الإعلانية و اختيار الموقع المناسب للمنتج في الرسالة، والقيام باختيار أولى للرسائل لأن فشل الحملة الإعلانية يزيد في النفقات التسويقية، و من ثم انخفاض المستوى المقبول من الربحية.

### 3- تحليل إنتاجية القوى البيعية :

على مسؤول المبيعات في المستوى المحلي أو الجهوي أو الوطني أن يضع قائمة من المؤشرات تسمح له بقياس إنتاجية رجال البيع لاكتشاف نقاط القوة و نقاط الضعف، و من ثم إجراء التحسينات اللازمة و معالجة مواطن ضعفه، و استغلال نقاط قوته لتحقيق هدف الربحية و أهم هذه المؤشرات ما يلي<sup>9</sup> :

- العدد المتوسط للزيارات لكل ممثل يوميا
- المدة المتوسطة الزيارة
- متوسط المبيعات المحقق لكل للزيارة

- متوسط تكلفة الزيارة، و أعباء التنقل لكل زيارة
- متوسط عدد الطلبات المحصلة من كل 100 زيارة ( معدل التحويل )
- عدد الزبائن المكتسبين خلال الفترة
- عدد الزبائن المفقودين خلال الفترة
- تكلفة قوة البيع بالنسبة لرقم الأعمال

إن التحليل الجيد لهذه العناصر يحمل العديد من الأسئلة أهمها<sup>10</sup>:

- هل يقوم البائعون بعدد كبير من الزيارات ؟
  - هل تعتبر تكاليفهم مرتفعة ؟
  - هل تحقق زيارتهم طلبات جديدة ؟
  - هل يربحون خطوطا جديدة ؟
  - هل يحافظون على زبائنهم الحاليين ؟
- و بعد عملية التحليل و الدراسة تتخذ الإجراءات التصحيحية، بوضع سياسات تسييرية فعالة لقوى البيع التي تنعكس إيجابا على ربحية المؤسسة الاقتصادية .

#### 4- تحليل إنتاجية تنشيط المبيعات:

لقد أسهمت العديد من العوامل في النمو المتزايد لاستخدام تنشيط المبيعات في السنوات الأخيرة وخاصة المنتج للسلع الاستهلاكية. و لعل من بين هذه العوامل، عوامل داخلية تتمثل في الضغوط المستمرة على مديري التسويق للحصول على مبيعات سريعة، و التقليل من حجم المخزون من المنتجات التامة الصنع. وعوامل خارجية تتمثل أساسا في تحسين صورتها و سمعتها لدى المستهلك، و زيادة الضغوط من جانب الموزعين للحصول على ميزات خاصة من

المنتجين كحافز لتصريف منتجاتهم، إضافة إلى زيادة حساسية المستهلك نتيجة لظروف التضخم و الكساد، للحصول على عروض خاصة بالمنتجات في الأسواق، وخاصة مع قيام المنافسين باستخدام وسائل تنشيط المبيعات في برامجهم التسويقية<sup>11</sup> .

و من بين أهم المؤشرات المستخدمة للحكم على فاعلية برامج تنشيط المبيعات هي:

1- زيادة حجم المبيعات مقارنة بالنفقات المخصصة لتنشيط المبيعات.

2- قدرة المؤسسة على مواجهة المؤسسات المنافسة.

3- جلب مستهلكين جدد، و تحول مستهلكي المنتجات المنافسة إلى منتجات المؤسسة.

4- كسب ولاء الموزعين للاسم التجاري للمنتج .

5- تحسين صورة و سمعة المؤسسة .

وكلما تحقق أكبر قدر ممكن من هذه المؤشرات، دل ذلك على فاعلية برامج تنشيط المبيعات المستخدمة منه من قبل المؤسسة و يترجم بزيادة الربحية.

أما إذا كان العكس، فينبغي على إدارة التسويق إعادة النظر في برامجها الترويجية، واكتشاف الأسباب التي حالت دون تحقيق الأهداف المرجوة .

و منه فيلزم على المؤسسة متابعة تطورات حجم رقم أعمالها حسب المنتجات و المناطق الجغرافية التي تنشط فيها، و زبائنها، وكذلك تحليل تكاليفها التسويقية من تكاليف توزيع، و ترويج، و أغلفة المنتج و ضمان ... إلخ، حتى يتسنى لها اكتشاف نقاط قوتها و نقاط ضعفها، و من ثم اتخاذ قرارات تصحيحية بشأن سياستها التسويقية، و هذا ينعكس و يترجم بمستوى مقبول من الربحية تحافظ به على استقرارها و نموها و البقاء في السوق لمدة طويلة.

## المراجع المعتمدة والهوامش التفسيرية:

- \* مثال توضيحي لتحليل رقم الأعمال حسب المناطق الجغرافية .  
\* مثال توضيحي لتحليل رقم الأعمال حسب تنوع المنتجات.
- <sup>1</sup> - محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 322.
- 2 Kotler ph . Dubois, Marketing Management, Publi Union, 10ème édition, paris, 2000, p 702.
- <sup>3</sup> - محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 327.
- <sup>4</sup> - Kotler ph . Dubois, Opcit, p 703
- <sup>5</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، التسويق: مدخل تدعيم القدرة التنافسية في الأسواق الدولية، مرجع سبق ذكره، ص 348
- <sup>6</sup> - هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 267.
- <sup>7</sup> - محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره ص 304 .
- <sup>8</sup> - Loahi Gérard, La publicité fait elle vendre, l'expansion, 06 septembre 1989, PP 16- 20.
- <sup>9</sup> - Kotler ph . Dubois, Opcit, p 710.
- <sup>10</sup> - Kotler ph . Dubois, Opcit, p 713.
- <sup>11</sup> - محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 221.